



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Konkurenční strategie vybraného podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Tereza Mišaniová**
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Mišaniová**
Osobní číslo: **E14000291**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**
Název tématu: **Konkurenční strategie vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezení teoretických pojmů z oblasti konkurence a konkurenční strategie
2. Charakteristika vybraného podniku
3. Analýza prostředí vybraného podniku
4. Identifikace konkurenční pozice vybraného podniku na trhu
5. Návrh konkurenční strategie vzhledem ke zjištěným informacím

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

WEST, Douglas, et. al. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. 3th ed. Oxford: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-01-996-8409-0.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Jaroslav Krejčí

Tetronik, v.d. vedoucí obchodního odd. společnosti

Datum zadání diplomové práce:

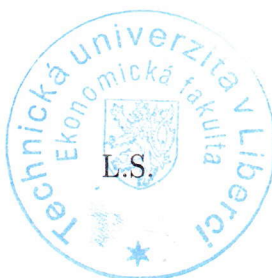
30. října 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2017



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost, cenné rady a připomínky při vzniku této práce. Dále děkuji výrobnímu družstvu Tetronik za umožnění spolupráce a poskytnutí potřebných informací.

Anotace

Hlavním cílem této diplomové práce je navržení konkurenční strategie pro vybraný podnik, kterým je výrobní družstvo Tetronik. V teoretické části práce jsou nejprve představeny pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Popsány jsou také konkurenční strategie dle Portera, Bowmana a Kotlera. Následně je teoreticky popsán proces tvorby konkurenční strategie, který je v dalších částech práce přenesen do praxe. Po představení vybraného podniku následují kapitoly týkající se analýzy prostředí. Analyzováno je vnější i vnitřní okolí podniku za pomoci vhodných nástrojů jako jsou PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurence či SWOT analýza. Na základě všech zjištěných informací je navržena konkurenční strategie pro družstvo Tetronik, která má přispět k získání konkurenční výhody a tím ke zlepšení konkurenčního postavení.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurence, SWOT analýza.

Annotation

Competitive strategy of chosen business

The main aim of this diploma thesis is proposing a competitive strategy for a chosen business – Tetronik, a production cooperative. Competition, competitiveness and competitive advantage are concepts, which are first introduced in the theoretical part of the work. Competitive strategies according to Porter, Bowman and Kotler are also described. The process of creating a competitive strategy, which is integrated into practice in other parts, is consequently described in theory. After introducing the chosen business, chapters related to analyzing the environment follow. The inner and outer environment of the business is analyzed by means of utilizing suitable instruments such as the PEST Analysis, Porter's Five Forces Model and the SWOT Analysis. A competitive strategy for the Tetronik Cooperative is proposed based on the acquired information. This strategy is to contribute to gaining a competitive advantage, therefore, improving the competitive position.

Key words

Competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, PEST analysis, Porter's five forces model, competition analysis, SWOT analysis.

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek	11
Úvod	12
1 Konkurence a konkurenceschopnost.....	13
1.1 Druhy konkurence	14
1.2 Konkurenceschopnost	16
2 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie	19
2.1 Druhy konkurenčních strategií	21
2.1.1 Generické strategie podle Portera	21
2.1.2 Strategické pozice podle Bowmana	28
2.1.3 Teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera	32
3 Tvorba konkurenční strategie	34
3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku.....	34
3.1.1 Makroprostředí	35
3.1.2 Mikroprostředí.....	36
3.1.3 Analýza konkurence	40
3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku.....	43
4 Charakteristika vybraného podniku	47
4.1 Základní informace.....	47
4.2 Firemní struktura	47
4.3 Poslání	48
4.4 Cíle a strategie společnosti	49
4.5 Produktové portfolio.....	50
4.6 Cenová politika.....	55
4.7 Distribuce a komunikace	55
5 Analýza prostředí vybraného podniku.....	57
5.1 PEST analýza	57
5.1.1 Politicko- právní prostředí.....	57
5.1.2 Ekonomické prostředí	59
5.1.3 Sociální, socio-kulturní prostředí	64

5.1.4	Technologické prostředí	65
5.1.5	Vyhodnocení PEST analýzy	67
5.2	Porterův model pěti sil	68
5.2.1	Hrozba nových konkurentů	69
5.2.2	Hrozba substitutů	69
5.2.3	Vyjednávací schopnost odběratelů	70
5.2.4	Vyjednávací schopnost dodavatelů	72
5.2.5	Soupeření mezi stávajícími firmami	73
5.3	Analýza vybraných konkurentů	75
5.3.1	Identifikace konkurenční pozice	78
5.4	Analýza vnitřního prostředí	80
5.4.1	Faktory vědecko- technického rozvoje	80
5.4.2	Marketingové a distribuční faktory	81
5.4.3	Faktory výroby a řízení výroby	81
5.4.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	82
5.4.5	Faktory finanční a rozpočtové	83
5.5	SWOT analýza	88
6	Návrh konkurenční strategie	89
	Závěr	97
	Seznam použité literatury	99

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma konkurenceschopnosti	18
Obrázek 2: Generické strategie.....	22
Obrázek 3: Srovnání strategie nízkých nákladů a strategie diferenciacce	27
Obrázek 4: Bowmanovy strategické hodiny.....	31
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	37
Obrázek 6: Logo firmy Tetronik	47
Obrázek 7: Organizační struktura.....	48
Obrázek 8: Motto firmy Tetronik	48
Obrázek 9: Součásti systému QTRONIK (kiosek, displej, ovládací program)	51
Obrázek 10: DPTRONIK	52
Obrázek 11: IVM.....	53
Obrázek 12: Docházkový terminál, externí snímač, personifikátor, identifikační prvek....	54
Obrázek 13: Vývoj HDP	60
Obrázek 14: Vývoj inflace.....	61
Obrázek 15: Vývoj nezaměstnanosti	62
Obrázek 16: Vývoj kurzů	63
Obrázek 17: Investice do výzkumu a vývoje.....	66
Obrázek 18: Vyhodnocení analýzy mikroprostředí.....	74
Obrázek 19: Informační systém o konkurenci.....	96

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zdroje informací o konkurenci.....	42
Tabulka 2: Ceny vybraných produktů	55
Tabulka 3: Vyhodnocení PEST analýzy metodou ETOP.....	67
Tabulka 4: Srovnání vybraných konkurentů	78
Tabulka 5: SWOT analýza	88

Úvod

Globální prostředí, ve kterém současné firmy působí, je velice náročné, nabízí mnoho příležitostí, ale na druhou stranu skrývá i velké množství hrozeb. To vše souvisí především s velkou proměnlivostí a nepředvídatelností daného prostředí. Uvedené skutečnosti jsou důvodem pro uplatňování strategického myšlení v podnicích, jež je převedeno do podoby určité strategie. Strategie má přispět k tomu, že budou jednotlivé firmy schopny předvídat změny ve svém okolí a budou připraveny na tyto změny smysluplně reagovat. Mezi důležité firemní strategie patří i strategie konkurenční.

Konkurence je pojem, který v dnešním světě neustále nabývá na významu. Každá firma chce v rámci svého odvětví dosahovat prosperity, ziskovosti, chce se na trhu dlouhodobě udržet. Cestu za úspěchem však firmě komplikuje mnoho okolních faktorů a sil. Jednou z těchto sil je právě konkurence. Konkurenci však nelze chápat pouze negativně. Nejde jen o protivníka, který chce firmu připravit o zákazníky a zisk. Podnik by měl konkurenci vnímat spíše jako vlastní hnací motor, který jej žene kupředu. Je to právě konkurence, kvůli které by se měla firma snažit být stále lepší, inovovat své produkty nebo přicházet na nové způsoby výroby. Vybudování konkurenční výhody a realizace vhodné konkurenční strategie může přispět k tomu, že bude firma při cestě za ziskem schopna lépe odolávat okolním silám, včetně konkurence. Věnovat se konkurenci je tedy velmi důležité. Autorka této diplomové práce však zastává názor, že drtivá většina malých a středních podniků v České republice se svou konkurencí příliš nezabývá. Tento názor potvrzuje i podnik, který byl vybrán pro zpracování praktické části diplomové práce. Zmíněným podnikem je výrobní družstvo Tetronik.

Diplomová práce začíná literární rešerší, v níž jsou objasněny pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Představeny jsou také obecné konkurenční strategie různých autorů. Teoretická část se dále věnuje samotnému postupu při tvorbě konkurenční strategie. Následuje představení vybraného podniku a analýza jeho prostředí za pomoci vhodných analytických nástrojů. V poslední části této práce je naplněn cíl diplomové práce, kterým je navržení konkurenční strategie pro výše zmíněné družstvo Tetronik.

1 Konkurence a konkurenceschopnost

Slovo konkurence je v dnešní době používáno naprosto běžně a to téměř ve všech oblastech lidského i podnikového života. Jak uvádí Mikoláš (2005), pojem konkurence nemá pouze ekonomický záběr, ale také záběr sociální, kulturní, etický či politický. V podnikové praxi se však jedná o pojem stěžejní, v případě, že chce být firma na trhu úspěšná. Konkurence se kromě firem však týká i dalších ekonomických subjektů-domácností či státu. Konkurence je všudypřítomná, lze ji nalézt na všech trzích- na trhu zboží a služeb i na trhu výrobních faktorů- práce, půdy a kapitálu. Kotler a Keller (2007, s. 64) uvádí, že „*ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu.*“ Konkurence tedy nezahrnuje pouze subjekty již na trhu působící, jak se mnozí často mylně domnívají. Při analýze konkurence se musí brát v úvahu také subjekty, které na trh teprve vstupují nebo v budoucnu mohou chtít vstoupit. Všichni chtějí realizovat stejný ekonomický zájem, a to maximalizaci zisků i na úkor ostatních hráčů, což je podstata konkurenčního boje. Ačkoliv by se zde mohla konkurence jevit jako nežádoucí, je tomu právě naopak, neboť je jedním ze základních kamenů pro fungování tržního hospodářství.

Samotný význam slova konkurence bývá většinou všem celkem jasný. Podle Slovníku cizích slov (Zahradníček, 2013, s. 399) se jedná o „*soupeření, soutěžení, projev hospodářské soutěže.*“ Z uvedeného plyne, že konkurencí se rozumí vzájemný vztah dvou a více subjektů, tzv. konkurentů. Otázkou zůstává, proč ve světě, kde všichni správně chápou význam tohoto slova, stále existují značné rozdíly v ziskovosti jednotlivých firem. Michael Porter má na tento problém zcela jasný názor: „*Manažeři často o konkurenci uvažují jako o jisté formě boje, bitvy o získání převahy s nulovým součtem, v níž mohou zvítězit jen výrazně dominantní aktéři.*“ (Magretta, 2012, s. 25) Toto považuje Porter za naprosto nepřijatelný způsob myšlení. Konkurence a s ní spojená konkurenční strategie nemá vést k tomu být nejlepší, stát se jedničkou na trhu. Hlavní podstatou boje s konkurenty se má stát snaha o to být jiný než ostatní, odlišovat se. Veškeré snažení firem se musí soustředit na uspokojování potřeb zákazníků, nikoli na ničení svých soupeřů. Jelikož v reálném životě existuje nepřehledné množství potřeb a přání spotřebitelů, existuje také nepřehledné množství způsobů a cest, jak jejich požadavky uspokojit. To je důvodem,

proč v této hře nemusí zvítězit pouze jeden, ale na trhu společně může koexistovat více aktérů.

Jedním z hlavních důvodů, proč by se firmy neměly slepě snažit být na trhu nejlepší, je to, že slovo nejlepší je velmi relativní. To, co je nejlepší pro jednoho spotřebitele, zákonitě nemusí být nejlepší pro jiného. Firma, která zastává takové myšlení, dosáhne pouze toho, že sice odejde jeden spokojený zákazník, ale další zůstane neuspokojen. Toto klišé dnešní doby, snaha o to „být nejlepší“ se tak stává pro firmu nedosažitelným cílem, neboť nikdy nebude nejlepší pro všechny.

Dalším závažným problémem je, že pokud se všichni budou snažit být nejlepší, nakonec budou všichni stejní, jelikož se budou řídit stejnými teoretickými radami, postupy, budou se navzájem srovnávat a nakonec i napodobovat. To vše povede k tomu, že se ocitnou na cestě, kde nevyhnutelně hrozí srážka s ostatními hráči. *„Během času se soupeři začínají podobat jeden druhému, protože jedna jejich odlišnost za druhou se stírá. Zákazníci nemají jiné kritérium výběru než cenu.“* (Magretta, 2012, s. 32) Výsledkem celého snažení o to být nejlepší je tedy cenová konkurence mezi producenty. *„Strategické soupeření podle Portera znamená vybrat si odlišnou cestu, než si vybrali druzí. Místo toho, aby firmy usilovaly o to být nejlepší, mohou a měly by se snažit dosáhnout jedinečnosti. Celá tato myšlenka se týká jen a jen hodnoty. Jde o jedinečnost hodnoty, kterou vytváříte, a o jedinečnost toho, jak ji vytváříte.“* (Magretta, 2012, s. 36) Tato jedinečnost a odlišnosti, kterými se jedna firma diferencuje od jiných, jsou základem její konkurenční výhody. Základní myšlenkou v oblasti konkurence by tedy měla být snaha o vytvoření mimořádné hodnoty pro vybrané zákazníky- segmenty.

1.1 Druhy konkurence

Z hlediska mikroekonomie je konkurence charakterizována zejména jako rivalita mezi nabídkou či poptávkou, jinak řečeno soutěž mezi prodávajícími či kupujícími téhož zboží. Konkurenci je možné nalézt na straně poptávky, kde se jedná o soutěžení jednotlivých zákazníků vstupujících na trh, neboť každý zákazník chce nakoupit co nejvíce zboží, pokud možno co nejlevněji, a to i na úkor ostatních zákazníků.

Nabídková konkurence se týká výrobců, kteří přichází na trh s určitou nabídkou a snahou prodat co největší množství své produkce s co nejvýhodnějšími podmínkami, přičemž chtějí maximalizovat svůj zisk. Neméně důležitým cílem každého producenta je také oslabování pozic svých soupeřů. Konkurenci na straně nabídky rozděluje Mikoláš (2005) na cenovou či necenovou a dále na dokonalou a nedokonalou.

Cenová konkurence spočívá ve využívání ceny jako nástroje konkurenčního boje. Cílem je přilákat více zákazníků prostřednictvím snižování cen vlastních výrobků. Ačkoliv většina firem vyznává právě tento způsob konkurence, je to právě ta forma, kterou Porter za konkurenční vůbec nepovažuje. Necenová, diferenciativní konkurence naopak spočívá ve snaze získat kupující jinou metodou než cenou. Tato forma konkurence je založena zejména na kvalitě, technologii, designu, image a celkovém odlišení výrobku. V obou formách konkurence však jde o totéž- maximalizovat své zisky a minimalizovat zisky konkurentů. Obě formy konkurence se v praxi běžně prolínají a doplňují. Cenová forma konkurence je výhodná pro spotřebitele, pro jednotlivé výrobce je však velmi náročná a vyčerpávající, jelikož vede ve většině případů k cenovým válkám s katastrofickými důsledky. Necenová konkurence má také řadu výhod- klade důraz na kvalitu, identitu atd. ale jejím velkým mínusem jsou velmi značné investice do marketingových nástrojů, především do reklamy a podpory prodeje.

Dokonalostí, resp. nedokonalostí konkurence se zabývá především mikroekonomie. Stupeň tržní dokonalosti se odvíjí od míry a způsobu naplnění modelových podmínek a omezení. Dokonalá konkurence je chápána jako ideální stav, který je však pouze teoretický a je základním východiskem při reálných úvahách. V realitě však funguje spíše některá z forem nedokonalé konkurence- zde se rozlišuje tzv. monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

Konkurence probíhá i napříč trhem, tzn. mezi nabídkou a poptávkou. V takovém případě jde o střety zájmů producentů, kteří chtějí prodat to, co vyrobili s co největším ziskem, a kupujících, kteří chtějí uspokojit své potřeby a přání co nejlépe, ale zároveň co

nejlevněji. Rovnováha na trhu je tedy určitým kompromisem mezi těmito protichůdnými postoji nabídky a poptávky.

1.2 Konkurenceschopnost

Základem proto, aby mohly firmy konkurovat svým soupeřům, je jejich konkurenceschopnost, jakožto určitý druh podnikatelského potenciálu dané firmy. Potenciálem se, jednoduše řečeno, rozumí rozdíl mezi tím co v danou chvíli je a tím, co by mohlo být. Mikoláš (2005, s. 64) se na problematiku konkurenceschopnosti dívá následovně: „*Být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru (trendu).*“

Dle mikroekonomie se konkurenceschopností rozumí určitý podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenční schopnost) a určitý podíl na trhu vnějším (vnější konkurenceschopnost). Ovšem celý pohled mikroekonomie na konkurenci a konkurenceschopnost je poměrně zjednodušený a slouží pouze jako teoretický základ pro reálné úvahy.

Mikoláš (2005) v této oblasti opět odlišuje cenovou a kvalitativní (strukturální) konkurenceschopnost. V případě, že spolu na trhu bojují dva srovnatelné výrobky z hlediska kvality, konkurenceschopnost je podle něj v takovém případě závislá zejména na nákladech, zisku a na směnném kurzu národní měny. Tato forma konkurenceschopnosti však nemůže být zaměňována s již zmiňovanou kvalitativní konkurenceschopností. V rámci kvalitativní konkurenční schopnosti se producent udrží na trhu nebo získá větší podíl díky druhu svých výrobků, neboť je zde důraz kladen především na užité vlastnosti daného produktu, spolehlivost, pověst značky, ale také např. na způsob prodeje daného zboží či na možný způsob financování.

Mikoláš (2005) dále uvádí, že výraznými složkami konkurenčního potenciálu firem jsou především jejich identita, integrita, mobilita a suverenita. „*Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoli formálně) identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě. Identita je nalezení*

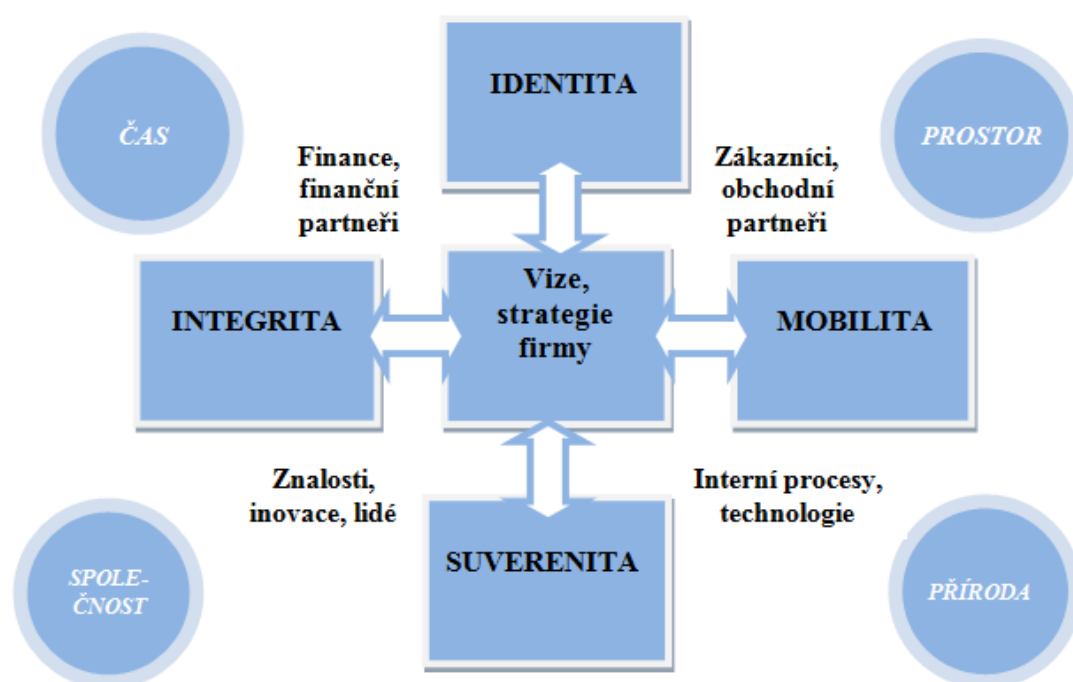
a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy.“ (Mikoláš, 2005, s. 81) Identita firmy v současnosti tvoří stěžejní prvek v konkurenčním prostředí.

Další důležitá dimenze konkurenceschopnosti, integrita, je dána podnikovou soudržností. *„Integrita zahrnuje dva protiklady firmy. Na straně jedné je její pružnost a dynamičnost dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní identitu (osobitost). Na straně druhé ale tuto vlastní individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firmou, resp. firma se „svou“ aliancí, sdružením apod.“* (Mikoláš, 2005, s. 82)

Mobilita je pak chápána jako potenciál firmy pro reakce na vnitřní i vnější změny. Jde o pohyb společnosti v čase, přemisťování materiálních a nemateriálních složek, vztahů a činností. Zjednodušeně řečeno jde o způsobilost a možnost vyvíjet se z důvodů vnitřních či vnějších podnětů.

Suverenita, jako poslední důležitá složka konkurenční schopnosti, vymezuje samotné postavení podniku v jeho prostředí. Suverénní je ta firma, jež má skutečnou možnost rozhodovat o svém vývoji a zároveň má možnost přijatá rozhodnutí fakticky realizovat.

Pokud je některá z výše uvedených charakteristik nesprávná či neúčinná hrozí firmě podle Mikoláše (2005) riziko špatného rozvoje firmy. Toto riziko podle něj nedopadá pouze na věřitele, obchodní partnery a zaměstnance, ale především ohrožuje samotnou firmu a její vlastníky, a to až existenčně. Z tohoto důvodu je důležité nehledat odpověď na to, jak je podnik konkurenceschopný pouze ve finančních výkazech, firemním marketingu, tržním podílu a inovacích, ale i z pohledu výše uvedených dimenzí. *„Má-li být firma konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná v reakcích, tzn. mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytná ve své existenci.“* (Mikoláš, 2005, s. 85) Uvedené složky konkurenceschopnosti jsou uvedeny v následujícím schématu:



Obrázek 1: Schéma konkurenceschopnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláše (2005)

2 Konkurenční výhoda a konkurenční strategie

S pojmem konkurence je velmi úzce spojená **konkurenční strategie**. Strategické myšlení je základem pro to, aby se firma mohla stát úspěšnou. Manažeři firem často vědí, čeho chtějí dosáhnout, ale jen s pomocí strategie, v rámci které si stanoví konkrétní kroky a úkoly, mohou skutečně dojít k naplnění stanovených cílů. Zde vidí zásadní problém Van Pelt (2010), který zastává názor, že selhání mnoha firemních strategií pramení právě z neschopnosti přeložit obecné, široce definované konkurenční strategie (např. Porterovy) do konkrétních kroků potřebných pro získání konkurenční výhody.

Strategií je myšlen jakýkoli plán či program, pomocí něhož má být dosaženo určitého žádoucího stavu, cíle. Strategie je vlastně jakýmsi návodem, na jehož začátku si firma ujasní, kde chce v budoucnu být a poté stanoví kroky, pomocí nichž se na žádoucí pozici dostane.

Podle Michaela Portera je „*strategie vysvětlením toho, jak organizace bude tvář v tvář konkurenci dosahovat mimořádné výkonnosti.*“ (Magretta, 2012, s. 25) Tvrdí, že jakákoliv strategie je především o správném způsobu myšlení a používání správných analytických nástrojů. Výsledkem strategie podle něj musí být mimořádná ekonomická výkonnost. Za mimořádnou výkonností se skrývá **konkurenční výhoda**. Kotler (2007, s. 188) uvádí jednoduchou definici konkurenční výhody: „*Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.*“

Podle Portera jsou jedinými způsoby, jak může být jedna firma výkonnější než druhá, účtování vyšších cen, produkce s nižšími náklady oproti konkurenci, popř. kombinace obojího. „*Máte-li konkurenční výhodu, vaše ziskovost bude dlouhodobě vyšší, než je odvětvový průměr. Budete si moci účtovat relativně vyšší cenu nebo působit při relativně nižších nákladech nebo obojí.*“ (Magretta, 2012, s. 69)

První možností, jak být výkonnější než konkurence je tedy účtování vyšších cen. To je však možné pouze v případě, že firma nabízí něco, co je nejen jedinečné, ale i hodnotné pro její zákazníky. Pokud se podniku podaří vytvořit mimořádnou hodnotu pro kupujícího,

pozvedne se zákazníkova ochota zaplatit, což je mechanismus, který následně umožní účtovat vyšší cenu vzhledem k nabídkám konkurence. Schopnost účtovat si vyšší cenu může být jednou z forem diferenciací.

Druhou složkou mimořádné výkonnosti jsou podle Portera relativně nižší náklady. Relativně nižší náklady znamenají, že společnost dokáže vyrábět s nižšími náklady než její konkurenti. To je však možné pouze v případě, že firma vyvine efektivnější způsob vývoje a výroby produktu, efektivnější způsob dodávek, prodeje či prodejní podpory svého výrobku. Zdrojem této nákladové výhody tak mohou být nižší provozní náklady nebo efektivnější využití kapitálu, popř. obojí.

Porter (Magretta, 2012) dále v této problematice zastává názor, že konkurenční výhoda znamená vytváření hodnoty nejen pro zákazníky ale i získání hodnoty pro podnik, neboť pozice dosažená v daném odvětví firmu chrání před negativními důsledky (např. ztráty zisků) působení pěti tržních sil.

Definovaná či nalezená konkurenční výhoda musí být dlouhodobě udržitelná. Bohužel zde však převládá názor, že většina výhod je pouze dočasných a tudíž trvale neudržitelných. Podle Zuzáka (2011) mohou být zdroji konkurenční výhody jakákoliv materiální i nemateriální aktiva a schopnosti. Tyto zdroje však musí mít určité vlastnosti, aby mohly sloužit jako základ pro vytvoření výhody. Zuzák (2011) uvádí, že dané zdroje:

- **musí být hodnotné**- musí přinášet hodnotu nejen firmě, ale i zákazníkovi,
- **nelze běžně získat**- jsou těžko dostupné,
- **nelze nahradit** – např. jinou technologií, materiálem,
- **nelze napodobit konkurencí**- např. z důvodu patentu či utajení.

Blažková (2007) uvádí několik příkladů konkurenčních výhod. Jedná se např. o výrobu s nejnižšími náklady, výraznou diferenciací, dokonalou znalostí zákazníků, trhu, konkurence, technologie, vlastnictví patentu a jiných autorských práv, efektivní komunikaci, přístup k jedinečnému zdroji surovin, inovace produktů atd.

Při posuzování konkurenční výhody musí být získané výnosy srovnávány s výsledky, kterých dosahují konkurenti, jinak firma nikdy nedospěje k objektivnímu výsledku. Pokud však má mít strategie vůbec nějaký smysl, musí být samozřejmě navázána na finanční výkonnost firmy. Jelikož se konkurenčním bojem rozumí především jakási „přetahovaná o zisky“, mimořádná hodnota, kterou firma vytváří a nabízí, se musí projevit především, v konečném důsledku, nárůstem ziskovosti.

2.1 Druhy konkurenčních strategií

První tři konkurenční strategie vyvinul Michael E. Porter. Jejich použití bylo sice univerzální, ale sloužily spíše jako jakýsi základ, na kterém podniky stavěly své strategie. Proto byly tyto základní strategie v čase dále rozvíjeny mnoha autory. Tak vznikly např. strategické pozice podle Bowmana či teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera. Všechny zmíněné druhy konkurenčních strategií jsou detailněji popsány níže.

2.1.1 Generické strategie podle Portera

Mezi základní konkurenční strategie patří tzv. Porterovy generické strategie. Tyto strategie však shrnují pouze základy, na kterých obvykle staví firmy své konkurenční strategie. Označení strategií jako strategií „generických“ se vžilo zejména z důvodu jejich univerzálního využití, nezávisle na konkrétním odvětví, firmě, produktu či službě.

Při tvorbě těchto strategií navrhl Porter dvě základní možnosti, jak si mohou podniky na trhu konkurovat- buď se odliší cenou, nebo unikátností svého výrobku. Druhým rozměrem, který Porter při definování svých strategií použil, byla velikost cílového segmentu pro daný produkt. Opět zde nabízí dvě možnosti- buď se firma zaměří na celý trh, nebo jen na určitou, užší část trhu. Z uvedených dimenzí pak Porter vytvořil tři základní strategie, které zobrazuje následující obrázek:

Strategická výhoda jako Strategická výhoda	Strategická výhoda jako jedinečnost chápána zákazníkem	postavení plynoucí z nízkých nákladů
	v celém odvětví	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI (specializační strategie)	

Obrázek 2: Generické strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláše (2005)

Tyto základní strategie (strategie diferenciacce, strategie nízkých nákladů a strategie specializační) mají pomoci podnikům na začátku vytyčít požadovaný směr, kterým se chtějí ubírat. Zikmund (2011) však tvrdí následující: „*Bohužel se ale ukazuje, že jednak málokdy lze narazit na „čistou“ aplikaci konkrétní strategie a jednak že realita není až tak černobílá, jak ji pan Porter viděl.*“ Pro realitu současné doby se tak dají tyto strategie považovat spíše za návod při tvorbě strategie pro nový produkt. U nově vznikajícího produktu mohou generické strategie pomoci při profilaci výrobku. Výrobek se může snažit „být nejlevnější“ či „být odlišný“. Držet se pouze jedné strategie však není důležité zejména v okamžiku, kdy společnost působí na více trzích najednou. Základní Porterova myšlenka však stále zůstává- konkurenční strategie mají být základem pro vytvoření a udržení konkurenční výhody.

Strategie nízkých nákladů

Jak už název tohoto přístupu napovídá, cílem by mělo být dosažení vedoucího postavení v celkových nákladech daného odvětví. Zikmund (2011) však o této strategii tvrdí: „*Zajímavé je, že strategii vedení cenou se v češtině často říká strategie nejnižších nákladů, což nejen že je nepřesné, ale často i nepravdivé.*“ Podle něho se nemůže nižší cena sledovaného produktu vysvětlovat pouze nižšími náklady. Může se jednat o situaci, kdy subjekt nutně nemá nižší náklady, ale pouze si účtuje nižší marži, která může při dostatečně elastické poptávce vést v konečném důsledku k vyšším tržbám. Pokud totiž firma účtuje nižší ceny než ostatní, přiláká tím cenově citlivé zákazníky, kteří se u daného výrobku či služby rozhodují pouze na základě ceny.

Základní myšlenkou této strategie je, že podnik musí mít nejnižší náklady v daném odvětví na daném trhu, což je možno dosáhnout, mimo jiné, zavedením moderních a výkonných zařízení. Pořízení těchto zařízení však ve většině případů vyžaduje na počátku značné investice do technologie a zbavení se takových strojů a zařízení, které jsou již opotřebované a zastaralé. Dvořáček (2012) dále uvádí několik dalších nástrojů, které firmy v rámci strategie nejnižších nákladů využívají. Jedná se např. o:

- vertikální integraci,
- méně nákladné suroviny,
- efekt z rozsahu výroby,
- outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály,
- podstatné kapitálové investice,
- stabilní design produktu a výrobního procesu,
- přísnou kontrolu nákladů,
- časté detailní kontrolní výkazy.

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik, který chce strategii nejnižších nákladů aplikovat, musí být efektivní nejen v oblasti výroby, ale např. také v oblasti nákupu, distribuce, prodeje a marketingu. Firma se musí snažit o snižování přímých a režijních nákladů, vyvarovat se problémových zákazníků či minimalizovat náklady v oblasti výzkumu, vývoje a reklamy. Důležitým faktem však zůstává, že nelze nijak opomíjet kvalitu či služby náležící k produktu.

Uvedená strategie je vhodná především pro masově vyráběné a spotřebovávané produkty, u kterých není možná přílišná diferenciacce. Za spodní hranici prodejní ceny jsou považovány jednotkové náklady. K těmto nákladům je následně připočtena zisková přírážka. Problémem při takovém způsobu stanovení ceny je, že firma nebere v úvahu skutečnou poptávku po produktu ani ceny konkurence. Cílem strategie nejnižších nákladů je většinou snaha rychle obsadit určitý podíl na trhu, v krajním případě při používání zaváděcích či až dumpingových cen může být extrémním cílem také likvidace konkurence.

Blažková (2007) uvádí jednu z velkých výhod této strategie: „*Nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu na trh pro ostatní firmy a brání firmu před substitučními výrobky*“. Díky strategii nejnižších nákladů tak může firma do určité míry ovlivnit dvě z pěti konkurenčních sil, a to sice hrozbu substitutů a vstup nových konkurentů na trh. Úspěšné zavedení této strategie dále znamená získání vysokého podílu na trhu a s tím spojenou nadprůměrnou výnosnost. Strategie nejnižších nákladů skýtá i řadu dalších výhod, např. snadnější přístup k surovinám či zjednodušení výrobních procesů.

Strategie nejnižších nákladů však není vhodná pro každou firmu. Tuto strategii by měly volit především ty podniky, které mají snadnější přístup ke kapitálu, jež potřebují nebo firmy, které disponují jedinečným, originálním know-how v oblasti efektivnější výroby a distribuce, neboť se zmiňovanou strategií souvisí také velká rizika. Velkou hrozbou při zavedení strategie nejnižší ceny je velmi pravděpodobné napodobení strategie ostatními konkurenty a jejich přizpůsobení se nižší ceně, což vede ke vzniku cenové války, která může firmu dovést až k likvidaci. Nevýhodou strategie je také přílišná zaměřenost na náklady. V centru dění by měl stát spíše samotný produkt a trh jako takový. V neposlední řadě je hrozbou také možnost zvyšování spotřebitelských nároků, kdy firma nebude schopna udržet cenu na původně nízké úrovni. Navíc, pokud chce firma tuto strategii udržet dlouhodobě, musí se připravit na nemalé inovační investice pro získání technologické převahy nad konkurencí, která podniku zajistí konkurenční výhodu i do budoucna.

Strategie odlišení (diferenciace)

Výběr zákazníka odjakživa závisí na rozdílech mezi jednotlivými výrobky. Ona „rozdílnost“ je právě podstatou strategie diferenciace. Strategie odlišení spočívá jednoduše v tom, že se firma snaží najít něco, co je pro její produkt unikátní a jedinečné a čím bude tento výrobek diferencovat od výrobků svých konkurentů. Diferenciace umožňuje odlišení především takovým konkurenčním výrobkům, které mají stejnou nebo podobnou hodnotu. Podle Van Pelta (2010) jsou výraznou formou diferenciace právě substituty. Zmiňovaná jedinečnost však musí být přijata zákazníky, kteří ji budou dostatečně oceňovat a budou ochotni si za ni připlatit. Za odlišný produkt se totiž většinou platí vyšší cena, která musí kromě vyšších výrobních nákladů pokrýt i značné náklady této diferenciace, náklady na

vytvoření přidané hodnoty. Z toho plyne, že ani u strategie diferenciacie nesmí být náklady zcela přehlíženy. Náklady jsou samozřejmě sledovány, ale na rozdíl od strategie nízkých nákladů nejsou prvořadě.

Blažková (2007) vidí hlavní smysl odlišení v nabídce dokonalejšího, lepšího výrobku než má konkurence. Jde o úsilí stát se vůdcem v nějaké klíčové oblasti- kvalitě, servisu, stylu, technologii či v celkovém postavení značky na trhu. Podle Tomka (2009) znamená diferenciacie umění přizpůsobit se tržním požadavkům, snažit se nasměrovat zákazníky na nejvyšší kvalitu a image výrobku. Základem diferenciacie je podle něho trvalé uplatňování inovační politiky. Dvořáček (2012) uvádí hlavní principy, na kterých je strategie diferenciacie založena. Jedná se např. o:

- unikátnost výrobku, pro který prakticky neexistují substituty; unikátnost je spojena nejenom s konstrukcí produktu, ale i se silným marketingem,
- efektivní výzkum a vývoj,
- kreativní rozvoj produktu,
- pozitivní vnímání kvality a používané technologie,
- efektivní koordinaci s odběrateli, dovednosti převzaté z jiných odvětví,
- využívání vysoce kvalifikovaných pracovníků (vědců, vývojářů).

Poněkud svérázným způsobem se na problematiku diferenciacie dívá Porter. Klasická marketérská definice diferenciacie uvádí, že se jedná o proces, kterým se v myslích zákazníků utváří povědomí o tom, jak a čím se jeden produkt na trhu odlišuje od jiných. Pro Portera však diferenciacie znamená především schopnost účtovat si vyšší cenu, než si účtují konkurenti, tzv. vyšší relativní cenu. Podstata účtování vyšších cen a podstata diferenciacie však zůstává stejná. Vyšší relativní cena je totiž pouze důsledkem toho, že nabídka určitým způsobem zvýšila ochotu spotřebitelů platit za výrobek, což je možné např. právě diferenciací.

Trout (2006) zastává názor, že odlišit se dá naprosto všechno. Stačí jen dát zákazníkovi pádný důvod, proč by si měl vybrat zrovna daný výrobek. Jedinečné produkty musí

zákazníkům nabídnout něco víc, než potřebují nebo očekávají. Proces, jak dosáhnout odlišení Trout shrnul do čtyř následujících kroků:

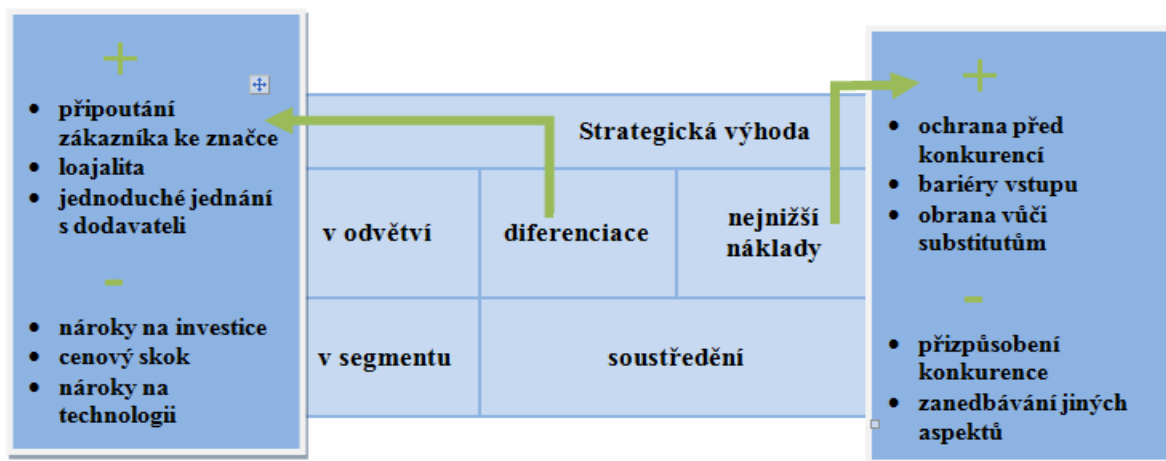
1. **Ujasnění představy.** V této fázi je důležité najít specifické argumenty, které jsou vzhledem k výrobku opodstatněné, vytvořit jasné a srozumitelné sdělení a upoutat pozornost zákazníků tím, že firma zaútočí na jejich vnímání.
2. **Nalezení myšlenky, která firmu odliší.** Poté co takovou myšlenku firma najde, ji předvede zákazníkům. O zvolené specifické vlastnosti, kterou se produkt odlišuje, musí svědčit důvěryhodný důkaz.
3. **Získání doporučení.** Aby měly zvolené argumenty váhu, potřebuje firma zvolené odlišení určitým způsobem podpořit, aby se stalo věrohodným.
4. **Zviditelnění rozdílnosti.** Při navazování kontaktů se zákazníky je důležité neustále zdůrazňovat odlišnost. Zvolené specifikum musí být neustále zmiňováno také v reklamách, letácích, na webových stránkách a prezentacích.

Podle Mikoláše (2005) znamená úspěšné zavedení strategie diferenciacce nadprůměrné výnosy v odvětví a ochranu proti pěti konkurenčním silám, neboť zákazníci budou věrni své osvědčené značce. Uvedená strategie však není vhodná pro všechny společnosti ani pro všechny produkty. Co se týče produktů, je uplatnitelná spíše tam, kde jsou potřeby zákazníků různorodé. Aplikovat by ji měly zejména takové podniky, jež mají přístup k nejnovějším vědeckým poznatkům a jejichž pracovní týmy jsou schopny tyto informace využít. Pokud přístup k novinkám chybí, je zapotřebí alespoň skvělý obchodní tým a zkušení marketéři.

Při ideálním zavedení strategie diferenciacce by byl stupeň odlišení tak markantní, že by produkt zkrátka nemohl být napodoben konkurencí, což by bylo nesporně velkou výhodou této strategie. Obvykle ale firmy takové štěstí nemají a jejich odlišnosti jsou v dlouhodobém horizontu kopírovatelné. Je tedy velmi pravděpodobné, že v určitém okamžiku firma o svou odlišnost (částečně nebo úplně) přijde. Negativem strategie diferenciacce je tedy možnost imitace ze strany konkurence. Další hrozbou je, že zákazníci nebudou pociťovat potřebu odlišovat se a produkty, které by jim k odlišení pomohly,

jednoduše nebudou kupovat. Velmi významným rizikem je samozřejmě i to, že zákazníci dají přednost levnějším variantám produktu nabízených konkurencí.

Obrázek 3 zobrazuje srovnání doposud uvedených strategií: strategii nízkých nákladů a strategii diferenciací. U obou typů strategií jsou shrnuty také jejich výhody a nevýhody.



Obrázek 3: Srovnání strategie nízkých nákladů a strategie diferenciací

Zdroj: vlastní zpracování dle Tomka (2009)

Strategie koncentrace

Poslední z generických strategií je mezi autory odborných publikací nazývána různě-strategie koncentrace, zaměření, specializační strategie či focus strategie. Základ je však pro všechny autory stejný. Strategie koncentrace znamená zaměření se na jeden, popř. více úzkých segmentů trhu. Jedná se o segmenty, které jsou většinou velkými dodavateli opomíjeny, což může být jeden z důvodů, proč se některým firmám zdají takovéto segmenty atraktivní. Podstata spočívá v tom, že zaměří-li se podnik pouze na určitou část trhu, má lepší možnost detailněji se seznámit s požadavky, potřebami a přáními svých zákazníků, což vede k tomu, že je firma schopna tyto zákazníky lépe uspokojit. Van Pelt (2010) se na problematiku této strategie dívá následovně. Prostřednictvím zaměření dosahují podniky výhodu ve vysoce ziskovém segmentu svého oboru. Výhod vyplývajících z realizace této strategie však nelze dosáhnout, pokud firma obsluhuje současně širokou škálu segmentů.

Ve zvoleném segmentu se podnik rozhoduje, zda se bude řídit podle nákladů a zvolí strategii nízkých nákladů nebo zvolí strategii diferenciaci a odliší se značkou či unikátní vlastností. Zikmund (2011) zastává názor, že v daném segmentu se nemusí podnik soustředit pouze na nízké náklady a s tím spojenou nízkou cenou či na diferenciaci. Určitou alternativu podle něho představuje nastavení vysoké ceny pro zvolený segment. Může se jednat např. o segment zákazníků požadujících luxusní zboží, kde je vysoká cena očekávána a vyhledávána, neboť představuje určitou známku prestiže a úspěchu. Ať už zvolí podnik ve svém segmentu jakoukoliv strategii, měla by v každém případě být ušitá danému segmentu přímo na míru.

Jakubíková (2013) spatřuje velkou výhodu této strategie v tom, že firma uspokojující určitý užší segment zákazníků si vlastně vytváří bariéry vstupu, neboť je mezi ostatními producenty považována za specialistu.

Zřejmě největší hrozba této strategie spočívá již na začátku, kdy je špatně nadefinována cílová skupina. Rizikem je také situace, kdy se segment stane atraktivní i pro jiné konkurenty. Mallya (2007) uvádí několik dalších nedostatků strategie zaměření:

- prodávající často sleduje pouze jeden segment (až případě, kdy je tento segment vyčerpán přemýšlí o dalším, alternativním segmentu),
- prodávající často volí segmenty, které nemohou být úspěšně chráněny proti konkurenci,
- zvolený segment je často považován za trvalé rozhodnutí. Tento segment se však v čase mění- z důvodu změn v chování spotřebitelů, demografických změn, vstupu nových odběratelů či vývoje nových technologií. Segment proto musí být neustále sledován, což mnohé firmy často opomíjejí.

2.1.2 Strategické pozice podle Bowmana

Jak již bylo v úvodu této podkapitoly zmíněno, Porterovy generické strategie jsou pouze základním vodítkem pro firmy, které se rozhodují o své konkurenční strategii. Ačkoliv je koncept tří základních strategií detailně propracován, mnoha autorům se zdál být

nedostatečný. Z toho důvodu vznikly tzv. Bowmanovy strategické hodiny, které rozšiřují původní tři strategické Porterovy pozice na pozic osm. Zmíněný model také do celého konceptu strategie zavádí pojem hodnota vnímaná zákazníkem. Bowmanovy hodiny se tak zaměřují na kombinaci ceny produktu a přidanou hodnotu, kterou přináší daný produkt spotřebiteli. West (2015) uvádí následujících osm možných strategických pozic:

1. Nízká cena/ nízká přidaná hodnota

V rámci této strategie nabízí podnik nízkou kvalitu za nejnižší cenu na trhu. K této strategii bývají firmy většinou dotlačeny. Konkurenti donutí podnik snížit ceny, protože nemá možnost žádné diferenciacce produktu. Nízká cena sice způsobí pokles příjmů, cílem však je tento pokles vykompenzovat nárůstem prodejů. Nízká kvalita či nízká přidaná hodnota však zároveň způsobí, že zákazník produkt nekoupí opakovaně. I to je důvod proč je tato pozice vhodná spíše pro výrobky s kratším životním cyklem, kde kvalita nehraje hlavní roli při výběru a není zde důležitý opakovaný nákup.

2. Nízká cena

Podniky v této pozici nabízí zboží za nejnižší možné ceny. Nízká marže je, stejně jako v předchozím případě, vyrovnávána vysokými objemy prodeje. Nízké ceny ale vedou k cenovým válkám mezi konkurenty, které jsou sice výhodné pro zákazníky, avšak pro podniky mohou mít v dlouhodobém horizontu až likvidační následky. Tato pozice je tedy vhodná spíše pro ty firmy, které mají dostatek kapitálu a dalších zdrojů a mohou si dovolit obětovat své zisky. Nízké ceny nabízí možnost vytvořit si image levného dodavatele, kterou pokud si společnost udrží, může si vybudovat dobrou pověst a dlouhodobě těžit ze své konkurenční výhody prodeje ve velkém.

3. Hybrid

Při tomto přístupu je cena i hodnota na střední úrovni. Firmy, které využívají tuto pozici tak nenabízejí extrémně nízké ceny, na druhé straně ale ani extrémně vysokou kvalitu. Cílem je najít rovnováhu mezi cenou a kvalitou a vybudovat takovou image na trhu, která zákazníkovi nabídne rozumnou kvalitu za přijatelnou cenu. Tato kombinace pomáhá budovat loajalitu ze strany zákazníků.

4. Diferenciace

Podstatou diferenciace je nabídnout spotřebiteli produkt s vysokou vnímanou hodnotou. Produkty jsou pak nabízeny buď za vyšší ceny, které mají za úkol kompenzovat nižší objemy prodeje, nebo za nižší ceny, kdy je snahou získat určitý podíl na trhu. Diferenciace se může projevovat např. vylepšení původního výrobku, přidání doplňkových funkcí, zaměřením se na určitý segment nebo jinou inovací.

5. Zaměřená diferenciace

Tato pozice je zvláštním druhem diferenciace, která nabízí spotřebitelům vysokou hodnotu, ovšem za vysokou cenu. Nízké objemy prodeje jsou zde nahrazovány jednoduše vysokou marží. Vysoká hodnota produktu může být dána určitým druhem reklamy, vhodným výběrem prodejních míst, které mají vytvořit dojem výjimečnosti nebo celkovým přístupem k zákazníkovi. Z toho plyne, že nemusí jít o faktickou diferenciaci produktu ani o skutečnou hodnotu. Důležitější roli zde hraje hodnota vnímaná zákazníkem, která umožní účtování vysokých cen.

6. Zvýšená cena/ standardní produkt

Tato pozice znázorňuje situaci, kdy na jedné straně hodnota produktu zůstává stejná, avšak jeho cena roste. Cenový růst může být způsoben např. nárůstem vstupních nákladů, sezónními faktory, výpadkem v dodávkách konkurentů. Tento přístup samozřejmě není z dlouhodobého hlediska udržitelný. Pokud budou podniky bezdůvodně zvyšovat ceny, ztratí svůj podíl na trhu, neboť zákazníci přejdou ke konkurenci, která nabízí stejnou hodnotu za nižší cenu.

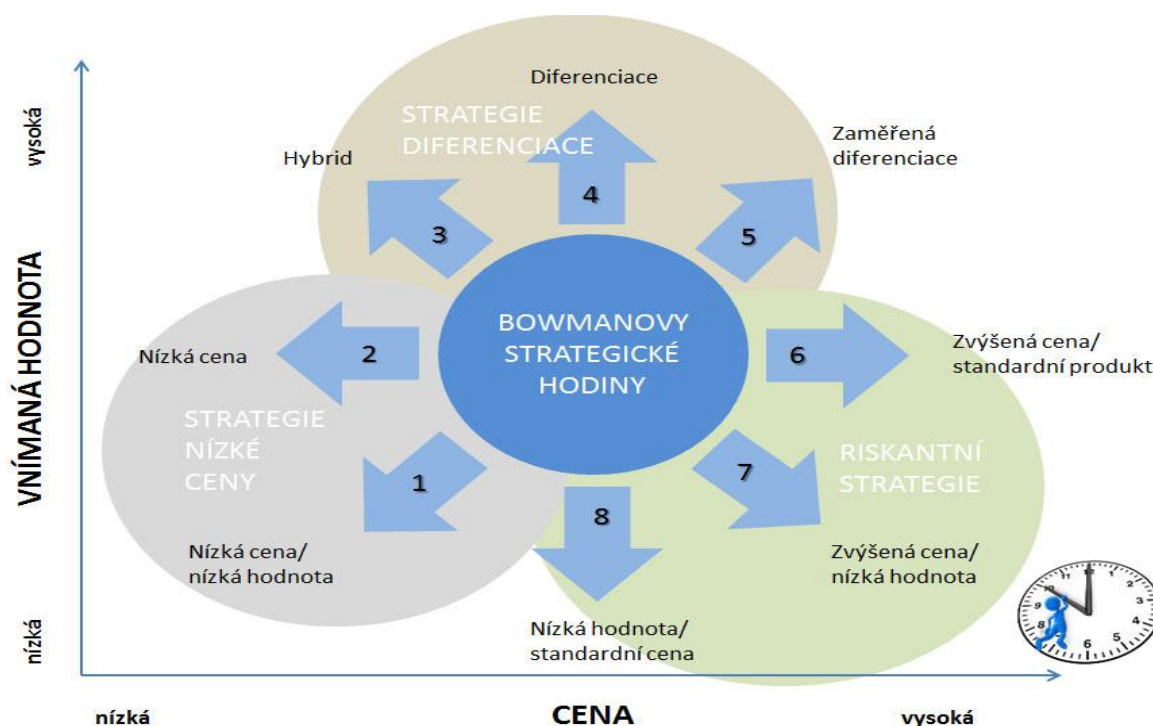
7. Zvýšená cena/ nízká hodnota produktu

Tato pozice na trhu je spíše výjimečná. Je možné ji nalézt spíše na monopolních či oligopolních trzích, kde existuje buď pouze jediná firma, nebo několik firem, které nabízejí určitý produkt. V tomto případě se podniky nijak nestarají o přidanou hodnotu, protože zákazník výrobek potřebuje a nemá jinou možnost, kde ho sehnat. Zaplatí tedy takovou cenu, kterou si firma stanoví. Ani taková monopolní situace na trhu dlouho nevydrží.

8. Standardní cena/ nízká hodnota

Firmy s takovouto pozicí nabízí svým zákazníkům produkt za standardní cenu, hodnota je zde však velice nízká. Tato strategie je spíše krátkodobá a v očích spotřebitele může být spatřována dokonce jako snaha o podvod. Firmy v tomto postavení většinou využívají buď krátkodobého monopolního postavení, nebo neznalosti spotřebitelů.

Uvedené pozice jsou rozděleny do tří skupin. Pozice 1 a 2 spadají mezi strategie zaměřené na nízkou cenu, pozice 3 až 5 představují strategii diferenciaci a zbylé pozice 6 až 8 patří mezi strategie riskantní. Důležité je také podotknout, že pozice 6 až 8 nejsou ve standardních tržních podmínkách životaschopné. Vždy když je cena vyšší než hodnota, kterou vnímá zákazník, lze očekávat nemalé problémy. Navíc se vždy na trhu najdou takové firmy, které nabídnou vyšší hodnotu za stejnou nebo nižší cenu. Všechny zmiňované pozice ještě shrnuje následující obrázek:



Obrázek 4: Bowmanovy strategické hodiny

Zdroj: BRAIN TOOLS GROUP s.r.o.

2.1.3 Teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera

Stejně tak jako Bowman, i Kotler navazuje na základní Porterovy konkurenční strategie. V tomto případě se však jedná o strategie podle rolí, které na trhu firmy zaujímají. Jedná se o strategii tržního vůdce, tržního vyzyvatele, tržního následovatele (souběžce) a výklenkáře. Uvedené strategie vyjadřují především sílu, s jakou podnik na trhu vystupuje, přičemž tato síla je měřena podílem, který jednotlivé podniky na trhu zaujímají. Tyto čtyři Kotlerovy konkurenční pozice a jim odpovídající strategie tedy vychází z tržní pozice, kterou si pro sebe firma na trhu vymezuje. Někteří autoři však tyto strategie shledávají jako předmět kritiky, neboť tvrdí, že spíše než o strategie jako takové jde pouze o vymezení určité role, o níž podnik na trhu usiluje. Základní charakteristiky jednotlivých strategií jsou následující:

Strategie vedoucí firmy na trhu (tržního vůdce)

Firmy, které zaujímají pozici vůdce, mají dominantní nebo významné postavení na trhu. Podle Mikoláše (2005) se za dominantní postavení považuje situace, kdy podnik zabírá minimálně 40 % trhu. Tržní vůdce nebo také lídr většinou vede celý trh, udává trendy, určuje podmínky pro ostatní hráče a své konkurenty předbíhá s cenovými změnami, zaváděním nových výrobků, použitím nových forem reklamy atd. Jedná se o společnost, která byla na daném trhu první. Snahou je si pozici vůdce udržet nebo ji nadále posilovat. Udržení dominantního podílu je možné díky nepřetržitým inovacím, udržováním nízkých nákladů a vytvořením vstupních bariér pro potenciální konkurenty. Zvýšení tržního podílu je možné zajistit vyhledáním nové skupiny zákazníků, nalezením nového či častějšího využití pro výrobek nebo zavedením nové značky.

Strategie tržního vyzyvatele

V tomto případě se jedná o firmy stojící na druhém až čtvrtém místě za tržním vůdcem. Jedná se tedy také o podniky s významným postavením na trhu. Strategie vyzyvatele spočívá ve využívání ofenzivní strategie vůči tržnímu vůdci. Vyzyvatel hledá slabá místa např. ve službách nebo cenách konkurence a následně zaútočí. Tuto strategii využívají spíše malé a střední firmy. Cílem vyzyvatele je zvýšení tržního podílu buď na úkor vůdce, nebo na úkor menších podniků působících na stejném trhu.

Strategie následovatele

V rámci této strategie se již jedná o dodavatele s menším podílem na trhu, který se spíše vyhýbá konkurenčním střetům. Firma většinou následuje tržního vůdce s novými výrobky, službami nebo cenovými změnami, napodobuje jeho distribuci či reklamu. Podniky používající tuto strategii si však mohou některé odlišnosti zachovat, např. v balení. Častá je také situace kdy společnost přebírá výrobky od vedoucí firmy, dále je upravuje a zdokonaluje a poté s nimi působí na jiných trzích či v jiných segmentech. Nejde zde tedy o obsazení vedoucího postavení. Tuto strategii využívají firmy, které nemají prostředky na to, aby mohly lídrovi konkurovat.

Strategie výklenkáře (strategie vyhledávání tržních mezer)

Tuto strategii využívají ty firmy, které se zaměřují pouze na určité segmenty trhu- tzv. výklenky. Snaží se tak pokrýt ty části trhu, které velcí dodavatelé opomíjejí, neboť jsou pro ně takové segmenty neatraktivní. I zde se firmy snaží bojům s konkurencí spíše vyhýbat. Firmy se buď zaměřují pouze na určitý segment, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo poskytují specifický typ výrobku. Zmíněná strategie je vhodná i pro menší firmy, které se starají o takovou část trhu, jež vyžaduje určité speciální schopnosti.

3 Tvorba konkurenční strategie

Van Pelt (2010) zastává názor, že tvorba strategie je pro firmy v jejich podnikání životním rozhodnutím. Postup při formulování jakéhokoliv typu strategie je v zásadě stejný, není tomu tedy jinak ani u tvorby konkurenční strategie. Vždy je nejprve nutné zanalyzovat současný stav, ve kterém se podnik nachází. Následně se provádí různé typy analýz, jež mají za úkol odhalit, co se děje kolem podniku v jeho prostředí, najít možné příležitosti nebo naopak hrozby. Důležité je také analyzovat vnitřní prostředí podniku, jeho zdroje, schopnosti pracovníků apod., aby bylo možné vyhodnotit, zda vůbec popř. jakým způsobem může být se zjištěnými příležitostmi či hrozbami nakládáno. Třetím a posledním krokem je vznesení návrhu na řešení problému nebo přímo navržení samotné strategie. Dvořáček (2012) uvádí postup při formulování konkurenční strategie jako hledání odpovědí na následující otázky:

- **Co se nyní v podniku děje?** (identifikace současné strategie, předpoklady o relativním postavení podniku, jeho přednostech, slabinách, konkurenci, trendech),
- **Co se odehrává v prostředí?** (analýza odvětví, konkurence, společenského klimatu),
- **Co by měl podnik dělat?** (testování předpokladů a strategie, alternativní strategie, strategická volba).

3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Každá firma je součástí určitého prostředí, které ji buď negativně, nebo pozitivně ovlivňuje. Samotné prostředí „*má vliv na volbu výrobku, které bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky.*“ (Horáková, 2003, s. 40) Kromě již zmíněného ovlivňuje prostředí také volbu strategických cílů a výběr jednotlivých strategií. Z tohoto důvodu je nutné při tvorbě strategie vycházet nejprve z analýzy trhu neboli okolního prostředí, ve kterém firma působí. Prostor podniku bývá

rozdělováno na vnější a vnitřní, přičemž vnější prostředí se ještě dále dělí na tzv. makroprostředí a mikroprostředí.

3.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří široké okolí podniku, které zahrnuje zejména takové okolnosti a vlivy, které firma svou činností buď vůbec, nebo jen velmi málo ovlivní. Jedná se však o zásadní okolnosti, které velmi ovlivňují samotnou činnost a postavení podniku v odvětví. Do tohoto druhu prostředí se řadí zejména vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické či ekologické. Nejčastějším typem analýzy, která se používá pro zkoumání makroprostředí je tzv. **PEST analýza**, která zahrnuje hodnocení politicko- právních, ekonomických, sociálních nebo socio-kulturních a technologických faktorů. U této analýzy je důležité začínat analýzou vzdáleného, globálního prostředí a postupovat až k prostředí lokálnímu a ze všech možných vlivných faktorů vybrat pouze ty, které jsou pro danou firmu důležité, které ji v současnosti ovlivňují nebo by mohly mít vliv v budoucnu.

Zikmund (2010) ve svém článku uvádí příklady faktorů, které mohou být zkoumány v rámci PEST analýzy u politicko- právního prostředí. Řadí sem např. stabilitu a odhad budoucího vývoje politické scény v zemi, legislativní omezení (návrhy zákonů, zákony, vyhlášky ...), ekologickou legislativu, chování regulačních orgánů nebo vyhlášky samosprávných celků. Politicko- právní prostředí také značně ovlivňuje členství země v politicko- hospodářských uskupeních, jako je např. Evropská unie. Vlivnými faktory jsou tak i směrnice a nařízení orgánů EU.

V rámci ekonomických vlivů může být zkoumána např. cena pracovní síly, odhadované ceny produktů, daně, cla, stabilita měny, výše úrokových sazeb, fáze hospodářského cyklu, makroekonomické ukazatele (HDP, HDP per capita, nezaměstnanost, inflace...), podpora a regulace exportu a mnoho dalších.

Znat sociální vlivy je důležité zejména pro podniky, které se zabývají prodejem koncovému zákazníkovi. Podnik zde musí analyzovat především demografické ukazatele,

životní styl a životní úroveň své cílové skupiny, její příjmy či vzdělání. Řešeny zde mohou být také etnické, náboženské a etické otázky. Zkoumány jsou také postoje zákazníků, vliv jednotlivých druhů médií či vnímání reklamy.

Mezi technologické faktory se řadí např. stav infrastruktury, zaměření a rozvoj průmyslu, podpora vědy a výzkumu. Z právního prostředí bývají do této části řazeny problémy týkající se duševního vlastnictví, zejména pak otázky průmyslové ochrany (patenty). Velmi důležitá je samozřejmě vyspělost technologií v zemi a tempo technologických změn.

3.1.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí je někdy označováno také jako odvětví podnikání dané firmy. Odvětví na rozdíl od makroprostředí už zahrnuje takové vlivy a okolnosti, které daná firma může svou činností významným způsobem ovlivnit. Do odvětví se řadí zejména spolupracující partneři podniku, jako jsou dodavatelé, odběratelé, zákazníci či konkurence. Jakubíková (2013, s. 103) uvádí, že: „*Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.*“ V rámci dané analýzy se firma snaží vyhodnotit, jak velký vliv mají jednotlivé síly na její činnosti a jak se vůči těmto silám může bránit. Porozumět těmto silám je velmi důležité pro zformování efektivní strategie podniku.

Zmiňované základní hybné síly nejlépe zachycuje tzv. **Porterův model pěti sil**. Van Pelt (2010) ve svém článku uvádí, že tento model byl sice Michaelem Porterem vyvinut již v roce 1970, nicméně využívá se dodnes jakožto základní nástroj pro analýzu a určení strategie společnosti. Jedná se o nástroj, který usnadňuje analýzu oborových faktorů, jež mají vliv na konkurenční postavení podniku a ziskovost daného odvětví. Mezi nejdůležitějších pět hybných sil patří:



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování dle Magretty (2012)

1. Hrozba nových konkurentů

U této síly jde zejména o pravděpodobnost a snadnost, se kterou mohou potenciální konkurenti vstoupit do daného odvětví a zvýšit tak konkurenční tlak. Hrozba vstupu nového konkurenta znamená, že by na trhu mohlo dojít k navýšení výrobní kapacity a tím pádem k převaze nabídky nad poptávkou, což by s největší pravděpodobností vedlo k poklesu cen. Tomek (2009) uvádí, že nově vstupující konkurence se často uchyluje k velmi agresivní cenové politice, kterou provádí mnohdy i bez ohledu na sebe sama. Z toho důvodu, je nutné zaobírat se tržními bariérami, které mohou vstup pro potenciální konkurenty omezit nebo alespoň zpomalit. Mezi takové bariéry patří např. značná potřeba kapitálu pro vstup do odvětví, nutnost velkovýroby a úspor z rozsahu, potřeba technologií, patentů, zkušeností, obsazenost distribučních kanálů apod. Pokud nebudou existovat bariéry vstupu a stávající producenti budou dosahovat lákavých výnosů, je velmi pravděpodobné očekávat příchod nového soupeře.

2. Soupeření mezi stávajícími firmami

Zde se jedná o soutěž mezi firmami, které již ve stejném odvětví působí. Rivalita je zde ovlivněna především počtem, velikostí konkurujících firem a stupněm diferenciací mezi

jejich produkty. Rivalita je intenzivnější, pokud se v odvětví vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých firem, pokud výrobek není možno odlišit od ostatních, dále pokud náklady na přechod jinam jsou nízké a náklady na odchod z trhu jsou naopak vysoké. Mikoláš (2005) udává šest faktorů, které podle něj ovlivňují rozsah konkurenčního boje:

- **stupeň koncentrace**- zde se jedná o počet výrobců nebo značek a jejich podíl na trhu. Čím větší je stupeň koncentrace, tím ostřejší je konkurence.
- **diferenciace produktů**- konkurence je větší v případě, že se výrobky málo odlišují co do kvality, image a užitných vlastností.
- **změna velikosti trhu**- jestliže se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence.
- **struktura nákladů**- pokud mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu. To vede k tomu, že cena vynahrazující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.
- **rostoucí výrobní kapacita**- pokud bude nárůst výrobních kapacit větší než nárůst trhu, pravděpodobně dojde ke vzniku ostré konkurence.
- **bariéra vstupu**- jestliže je pro dodavatele těžké odejít ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje.

3. Hrozba substitutů

Navzájem substituční produkty jsou takové, které se dokáží vzájemně funkčně nahradit. Jedná se o alternativní výrobky nahrazující stávající nabídku na trhu. Substituční výrobky představují riziko, že zákazník si z nějakého důvodu vybere konkurenční produkt. U této síly je možný vznik cenové války. Molnár (2012) uvádí, že hrozba substitučních produktů je vysoká jestliže:

- substitut je zákaznický atraktivnější alternativou k stávajícím produktům v odvětví,
- náklady zákazníka spojené s přechodem od produktu odvětví k substitutu jsou nízké,
- substituční výrobky pomohou docílit vyšších zisků.

4. Vyjednávací schopnost kupujících

Mikoláš (2005) uvádí pět faktorů, na kterých závisí síla zákazníků. Jedná se o:

- **počet zákazníků**- čím méně je na trhu zákazníků, tím větší mají vliv,
- **stupeň koncentrace zákazníka**- pokud je na trhu malý počet zákazníků, kteří však nakupují velké objemy výrobků, je jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek lepší,
- **nebezpečí zpětné integrace**- ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k integraci dodavatelů, která je způsobena tlakem zákazníků, což vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá,
- **stupeň diferenciací produktu**- pokud zákazník nemá jinou možnost než nakoupit od daného výrobce, pak má při vyjednávání malou sílu,
- **citlivost na kvalitu produktu**- jestliže zákazník preferuje kvalitu výrobku, vyhraje ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své produkce.

Molnár (2012) dále tyto faktory doplňuje ještě o skutečnost, že zákazníci mají větší vyjednávací sílu, pokud nemají žádné nebo jen nízké náklady se změnou dodavatele nebo v případě, kdy mají přístup k užitečným informacím a mohou si velmi snadno vybrat dodavatele.

5. Vyjednávací schopnost dodavatelů

V této části jde o velikost dodavatelů na trhu a o jejich schopnost diktovat podmínky a dodávky svých výrobků či služeb. Blažková (2007) zastává názor, že dodavatelé mají větší vyjednávací sílu, pokud je jich pouze omezený počet, jejich výrobky jsou pro spotřebitele velmi důležité, dodávané výrobky jsou jedinečné a zákazník by měl velmi vysoké náklady při hledání substitutu, a dále když jsou dodavatelé nezávislí na kupujících z hlediska minimální výše prodeje. Všechny pět faktorů, jež jsou zmíněny u vyjednávací síly kupujících, se podle Mikoláše (2005) vztahují i na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určování podmínek, kterými se pak musí odběratelé řídit.

Michael Porter tvrdí, že zmíněných pět sil určuje strukturu odvětví, přičemž každá síla má stejný cíl, a to přisvojit si hodnotu vytvořenou v odvětví a s ní spojené zisky. Celou myšlenku soupeření mezi pěti silami poté shrnuje následovně: „*Je samozřejmě pravda, že firmy soutěží o zisky se svými soupeři. O zisky ale bojují také se svými zákazníky, kteří*

v každém případě budou raději platit méně a získávat více. Firmy soutěží se svými dodavateli, kteří budou vždy spokojenější, když dostanou zapláceno více, přičemž budou muset dodat méně. Soutěží s výrobci, již produkuje výrobky, které by mohli za jistých okolností nahradit jejich vlastní výrobky. A soutěží nejen s existujícími soupeři, ale i s těmi potenciálními, protože jen pouhá hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví klade jistá omezení tomu, kolik mohou účtovat svým zákazníkům.“ (Magretta, 2012, s. 41-42)

3.1.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence je velmi důležitou částí plánovacího procesu a procesu stanovení konkurenční strategie. Firmy musí identifikovat nejen své stávající konkurenty, ale také konkurenty potenciální (budoucí), přímé a nepřímé. To znamená, že se musí zaměřit na konkurenci, která je v odvětví v současné době a nesmí vynechat ani podniky, které by se mohly stát konkurenty v budoucnu. Potenciálním konkurentem může být např. firma, která má podobné schopnosti, ale operuje na jiném trhu. Přímá konkurence znamená, že podniky nabízejí produkty nebo služby, které jsou si vzájemně podobné a spotřebitelé je vnímají jako navzájem zastupitelné alternativy. Nepřímá konkurence vzniká v situaci, kdy firmy sice nabízejí navzájem odlišené produkty či služby, ale uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu.

Blažková (2007) uvádí, že analýza konkurence pomůže podnikům:

- nalézt a pochopit konkurenční výhody a nevýhody,
- odhalit a porozumět minulým, současným a budoucím strategiím konkurentů a dalším marketingovým rozhodnutím,
- předpovědět a odhadnout pravděpodobné reakce konkurentů na podniková rozhodnutí,
- definovat takové strategie, které zajistí konkurenční výhodu i do budoucna,
- předpovědět návratnost z budoucích investic,
- zvýšit povědomí o příležitostech a hrozbách.

Podle Lošťákové (2005) je hlavním cílem analýzy konkurence odhadnout budoucí chování konkurentů na trhu a respektovat ho při vlastním rozhodování o strategii a její implementaci. „*Podnik by měl permanentně srovnávat potřeby a očekávání zákazníků s parametry své nabídky a nabídky konkurence, aby si uvědomil, v čem může být lepší než konkurence, v čem je s konkurencí srovnatelný a v čem spočívají jeho slabé stránky.*“ (Lošťáková, 2005, s. 121) Jen takovým způsobem může vedení podniku poznat, na čem stavět svou konkurenceschopnost a konkurenční výhodu.

Lošťáková (2005) dále uvádí, že firma potřebuje znát odpovědi na následujících pět otázek, aby byla schopna odhadnout konkurentovo budoucí chování na trhu:

- 1. Kdo jsou konkurenti podniku v daném oboru podnikání?** – identifikace všech konkurentů,
- 2. Jaké jsou hlavní cíle těchto konkurentů?** – cíl růstu (růst objemů prodeje), cíl udržení se (zabránit ztrátě tržního podílu), cíl maximalizace zisku (dosažení maximálních zisků v krátkém období),
- 3. Jaké jsou jejich současné strategie?** – jakým způsobem se konkurenti snaží cílů dosáhnout,
- 4. Jaké jsou jejich zdroje a schopnosti, silné a slabé stránky ve srovnání s naším podnikem?** – co dělají lépe, popř. v čem jsou horší než daná firma,
- 5. Jaké jsou jejich pravděpodobné budoucí strategie?** – odhad budoucích cílů konkurentů a cest k jejich naplnění.

Kromě odpovědí na pět základních otázek zmíněných výše, musí podniky podle Blažkové (2007) hledat odpovědi na řadu dalších, neméně důležitých otázek, které umožní lépe zmapovat konkurenci. Jedná se především o následující otázky:

- Jaké jsou tržní podíly konkurentů?
- Jaký je profil našich konkurentů?
- Jak chtějí být naši konkurenti vnímáni na trhu?
- Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb na trhu?
- Do jaké míry uspokojují konkurenční výrobky potřeby zákazníků?

- Mají konkurenti nějaké patenty, licence či chráněné vzory?
- Kde mají konkurenti reklamu a jak často?
- Jaké mají konkurenti ceny?
- Jak konkurenti distribuují výrobky?
- Jaké je technologické vybavení konkurentů?
- Je pro konkurenty důležitý výzkum a vývoj? Jak často inovují své výrobky? Kolik investují do výzkumu a vývoje?
- Jaká je finanční situace konkurentů?
- Jak se odlišují úspěšní konkurenti od těch méně úspěšných?
- Co se píše o konkurenci v odborném a ekonomickém tisku u nás i ve světě?

Veškeré informace získané provedením analýzy konkurence musí být spolehlivé, aktuální a musí být získány legální cestou. Nashromážděné informace je potřeba porovnávat v souvislostech, neboť samy o sobě velkou vypovídací schopnost nemají. Důležité je získat co nejvíce možných informací a vytvořit z nich celkový obraz o konkurentech. Následující tabulka uvádí možné zdroje informací o konkurenci:

Tabulka 1: Zdroje informací o konkurenci

Lehce dostupné zdroje	Další zdroje informací	Příležitosti pro získání dalších informací
Výroční zprávy a finanční výkazy	Cenový list	Setkání s dodavateli
Články v novinách, časopisech, na internetu	Reklamní kampaně	Veletrhy, výstavy
Analytické zprávy	Propagační akce	Semináře, konference
Vládní zprávy	Výběrová řízení	Zaměstnání bývalých pracovníků konkurentů
Prezentace, propagační materiály	Přihlášky na patent	Diskuse se společnými distributory
Databáze informací	Obchodní komory, asociace, sdružení, ministerstva	Sociální kontakty s konkurenty

Zdroj: vlastní zpracování dle Blažkové (2007)

3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Po analýze vnějšího prostředí následuje interní neboli vnitropodniková analýza. Zde je nutné zaměřit se především na analýzu zdrojů a schopností podniku. Cílem je určit silné a slabé stránky, klíčové kompetence a specifické přednosti firmy. Na základě obou analýz (vnějšího i vnitřního prostředí) by měl být podnik schopen identifikovat příležitosti, které se mu na trhu nabízí a umět je skloubit s vlastními zdroji a schopnostmi.

Výše zmíněné specifické přednosti podávají obraz o tom, v čem je podnik silný a čím se diferencuje od ostatních. Podstata specifických předností spočívá v možnosti odlišení se od konkurence, čímž bude dosaženo vyššího zisku. Konkurenti se samozřejmě snaží tyto přednosti napodobovat, proto je velmi obtížné si tato specifika dlouhodobě udržet. Mezi zdroje specifických předností podniku řadí Dedouchová (2001) majetek a podnikové schopnosti.

Do majetku se řadí nejen finanční prostředky, ale také investiční či technologický majetek a lidský potenciál. Dedouchová (2001) majetek dále rozděluje na hmotný, kam řadí např. pozemky, budovy, stroje a zařízení, a nehmotný majetek, do kterého spadá především jméno podniku, jeho pověst, image, patenty a technologické či marketingové know how. Aby mohl být majetek považován za specifickou přednost, musí být unikátní a kvantifikovatelný. Těžší na napodobení ze strany konkurence je samozřejmě majetek nehmotný, proto je mu třeba věnovat značnou pozornost.

Mezi podnikové schopnosti se řadí např. dovednosti a způsob rozhodování manažerů, organizační struktura firmy, řídicí systém, způsob chování, kulturní normy a uznávané hodnoty. Je samozřejmě velmi pozitivní, pokud podnik má určitou schopnost, kterou nemá jeho konkurent nebo pokud určitou schopnost využívá lépe než jeho soupeři. Okopírovat takovou schopnost je totiž ze strany konkurence mnohem těžší, než napodobit majetek.

Obě zmíněné složky jsou velmi důležité pro realizaci a využití podnikových specifických předností. Firma může sice mít velmi jedinečný a těžko napodobitelný majetek, ale pokud nemá správné schopnosti k jeho využití, není schopna si vytvořit a udržet žádnou přednost.

Aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky podniku, musí být podle Keřkovského a Vykyřpěla (2003) v rámci vnitřního prostředí analyzovány především následující vnitřní faktory:

- a) Faktory vědecko-technického rozvoje,
- b) Marketingové a distribuční faktory,
- c) Faktory výroby a řízení výroby,
- d) Faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- e) Faktory finanční a rozpočtové.

a) Faktory vědecko-technického rozvoje

Keřkovský a Vykyřpěl (2003) uvádějí, že vědecko-technický rozvoj přispívá k tvorbě konkurenční výhody podniku ze dvou hlavních důvodů. Jednak vede v tvorbě nového nebo vylepšeného výrobku a dále vede ke zlepšení výroby a tím k možnosti získat nákladovou výhodu, která zlepřuje cenovou politiku firmy. Předmětem analýzy mohou být následující oblasti vědecko-technického rozvoje:

- schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje produktů,
- schopnost sladění výrobků s požadavky spotřebitelů,
- možnost zlepřování v užití starých, příp. nových materiálů,
- zkušenosti vědeckého a technického personálu,
- pracovní prostředí, jeho vhodnost pro kreativitu a inovace,
- řízení procesu vědecko-technického rozvoje a další.

b) Marketingové a distribuční faktory

Některé podniky dodávají své produkty jen několika málo zákazníkům, kteří dokáží specifikovat své požadavky velmi precizně. Takové podniky pak nemusí mít marketingové funkce obzvlášť silné. Na opačné straně však existují také podniky, které vyrábějí spotřební zboží s vysokým podílem na trhu. Ti naopak musí mít velmi silné marketingové funkce. Podniky by se zde měly zaměřit především na:

- konkurenční strukturu trhu, celkový a relativní podíl na trhu,

- účinnost cenové strategie,
- hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu a účinnost prodejní síly,
- vztahy s klíčovými zákazníky,
- kvalitu výrobků a služeb, jejich balení,
- účinnost reklamy apod.

c) Faktory výroby a řízení výroby

Velmi důležitým faktorem se v oblasti výroby stává flexibilita. Tato flexibilita měřená v čase, udává schopnost uspokojit poptávku po výrobku v určitém časovém horizontu. Analýza výroby včetně jejího řízení zkoumá, kromě již zmíněné flexibility, např. následující faktory:

- úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí,
- dostatečnost výrobních kapacit,
- spolehlivost a stabilitu výrobních systémů,
- hospodárnost využití výrobních zařízení,
- hospodárnost využití energií, surovin, polotovarů
- dostupnost energií, surovin, polotovarů, výrobních zařízení a dalších přístrojů,
- systém řízení zásob,
- řízení kvality.

d) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Zde se jedná o kritéria, která mohou velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody firem. Na níže zmíněné faktory proto kladou podniky většinou velký důraz a snaží se je účinně rozvíjet. Jedná se např. o:

- image a prestiž podniku,
- organizační strukturu, pracovní prostředí, kulturu podniku,
- zkušenosti a motivace vedoucích pracovníků, schopnost týmové spolupráce,
- kvalitu zaměstnanců,
- personální a sociální politiku,

- informační systémy.

e) Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je posouzení finančního zdraví podniku. Z pohledu financí je posuzován jednak současný stav podniku, ale také reálnost požadovaného strategického rozvoje do budoucna. Hodnocení probíhá prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy. Konkrétně se jedná o:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

4 Charakteristika vybraného podniku

Pro vypracování diplomové práce byla autorkou zvolena společnost Tetronik- výrobní družstvo Terezín (dále jen Tetronik). Informace pro sepsání této kapitoly pochází především z webových stránek firmy Tetronik (www.tetronik.cz), dále z interních materiálů a od vedení firmy.

4.1 Základní informace

Společnost Tetronik působí na trhu již od roku 1990. Sídlo firmy je na adrese Prokopa Holého 183, 411 55, Terezín (Ústecký kraj). Právní formou tohoto podnikatelského subjektu je družstvo. Statutárním orgánem společnosti je předseda družstva, pan Jiří Rous. Předmětem podnikání výrobního družstva Tetronik je, dle obchodního rejstříku, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Dále také koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a samotný prodej. Firma Tetronik zaujímá již od svého vzniku významné postavení na českém trhu v odvětví optoelektronických, numerických a alfanumerických zobrazovačů. Stěžejní činností firmy je vývoj a následná výroba elektronických systémů v oboru slaboproudé elektroniky. Následující obrázek je logem firmy Tetronik:

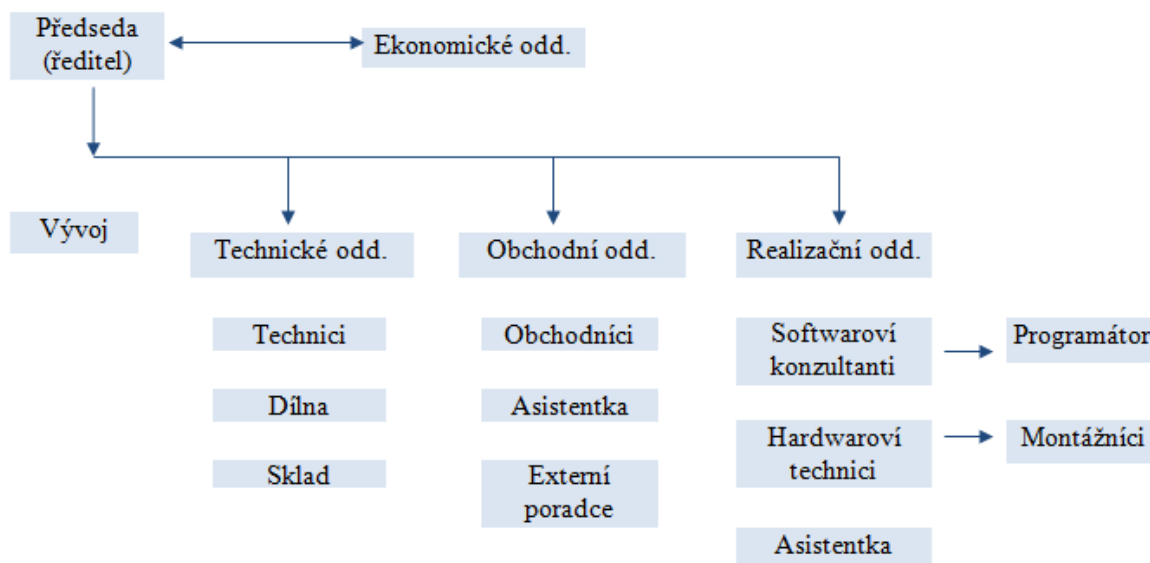


Obrázek 6: Logo firmy Tetronik

Zdroj: www.tetronik.cz

4.2 Firemní struktura

Družstvo Tetronik má v současné době 22 zaměstnanců. Všichni pracovníci jsou zařazeni do jednotlivých oddělení, které blíže zobrazuje následující organizační struktura firmy.



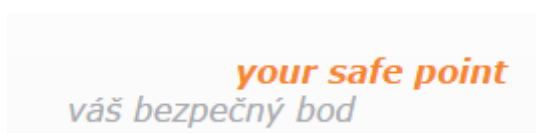
Obrázek 7: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2009 došlo ve společnosti Tetronik k založení samostatné Divize LED ACTIVE, která se zaměřuje na vývoj a výrobu zařízení v oblasti fototerapie (např. kosmetické lampy). V rámci této divize firma Tetronik zahájila výzkumnou spolupráci s několika klinickými pracovišti nejen v České republice, ale i v zahraničí. Výsledky společných výzkumů jsou uplatňovány při navrhování a konstrukci konkrétních zařízení a přístrojů.

4.3 Poslání

Posláním družstva Tetronik je: „*Být výběrovým společenstvím pracovníků, kteří jsou schopni vyvíjet, vyrábět a prodávat vlastní výrobky nejvyšší kvality a poskytovat k nim související služby. To vše v souladu s principem oboustranně výhodných podmínek a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky.*“ (Rous, 2012) Motto společnosti, které je používáno např. na prezentačních či interních materiálech zní: „*your safe point*“ (váš bezpečný bod). Zmíněné motto je zobrazeno na obrázku 8:



Obrázek 8: Motto firmy Tetronik

Zdroj: www.tetronik.cz

4.4 Cíle a strategie společnosti

Základním cílem společnosti Tetronik je dodávat zákazníkům kvalitní a spolehlivé systémy, včetně poskytování profesionální podpory a dalších služeb k těmto systémům. Ačkoliv družstvo Tetronik tento cíl prezentuje na svých webových stránkách, autorka diplomové práce se domnívá, že spíše než o cíl se jedná o poslání. Uvedený cíl totiž nesplňuje základní kritéria pro stanovování cílů, jako je např. jejich konkrétnost, měřitelnost či určení termínu pro splnění daného cíle. Tento obecný cíl je v družstvu Tetronik dále rozpracován do již konkrétnějších strategických cílů orientovaných na obchodní a servisní činnost. Cíle v oblasti obchodní činnosti jsou rozděleny podle cílových skupin zákazníků např. na velkoodběratele a projekční firmy. Zde jsou cíle např. provádět pravidelná školení či vytvořit katalogové listy systémů, komponentů, příslušnou technickou dokumentaci atd. Další skupina cílů je orientována na nové zákazníky. Prioritou je zde např. orientovat se na velké firmy, objemově nad 100 000 Kč po celé ČR, u kterých je výhled servisních plateb. Naopak u malých firem, objemově do 24 000 Kč, soukromých osob či u prodeje malých systémů je cílem přesměrovat se spíše na pouhý prodej těchto systémů bez jejich instalace. U servisní činnosti jsou vytyčeny cíle jako např. vybudování stabilního servisního týmu jako samostatného střediska, školení softwarových konzultantů, technický růst zaměstnanců, poskytování kvalitních služeb, servisu a softwarové podpory pro stávající zákazníky, rozvoj softwarových aplikací pro nabízené systémy atd. (Rous, 2012)

K udržení dobrého jména má družstvo Tetronik stanoveno několik zásadních bodů, které se snaží dodržovat. Na všechny své systémy poskytuje záruku 24 měsíců (v některých případech až 36 měsíců) s garancí životnosti jednotek minimálně 5 let. Dále se snaží o to, aby poruchovost vyráběných jednotek byla maximálně 5 % a aby produkty uváděné na trh byly kvalitní a splňovaly příslušné certifikace. (Rous, 2012)

Především od konkurenčních dodavatelů ze zahraničí, kteří sází zejména na nízkou prodejní cenu produktů, se snaží družstvo Tetronik odlišit poskytováním odborné podpory ke svým systémům během jejich prodeje i po prodeji. (Rous, 2012)

Firma Tetronik má vypracovanou také environmentální politiku, v rámci které se všichni její zaměstnanci zavazují plnit požadavky legislativy platné v oblasti životního prostředí. Družstvo se dále zavazuje v rámci technických i ekonomických možností minimalizovat vznik odpadů, emisí a také prostřednictvím kontroly materiálových vstupů a technologických postupů zabránit plýtvání surovinami a energiemi. (Rous, 2012)

4.5 Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno výše, firma Tetronik se zabývá především vývojem, výrobou, prodejem a servisní podporou elektronických systémů. Konkrétně se jedná o:

1. vyvolávací a zobrazovací systémy,
2. docházkové a přístupové systémy,
3. stravovací systémy,
4. systém kontroly strážní služby.

Produkty a služby firmy Tetronik jsou zaměřeny především na subjekty, které ke svému podnikání potřebují jednoznačnou identifikaci osob a přesné sledování přístupů do objektů. Výše uvedené systémy tak nacházejí široké uplatnění při řešení konkrétních potřeb nejen firem, ale i státních institucí, úřadů a nemocnic. Uvedené systémy jsou prodávány po celé ČR i v zahraničí. Družstvo Tetronik již realizovalo zakázky např. na Slovensku či v Gruzii.

Jednotlivé systémy poskytované společností Tetronik jsou stručně popsány níže. Detailní informace o celém sortimentu, včetně technických parametrů, podrobného popisu a ilustrace jsou k dispozici na webových stránkách družstva www.tetronik.cz.

1. Vyvolávací a zobrazovací systémy

Vyvolávací a zobrazovací systémy jsou velmi užitečným nástrojem pro podnikatelské subjekty, které se setkávají s větším množstvím klientů (zákaznická centra firem, prodejny s výdejem zboží, logistická centra, banky, pojišťovny, úřady, pošty, nemocnice, atd.). Zmíněné systémy totiž umožňují zlepšit pohodlí klientů čekajících na odbavení. Mnoho

výhod přináší systémy také obsluhujícím a vedoucím pracovníkům. Firma Tetronik nabízí následující vyvolávací a zobrazovací systémy:

a) Vyvolávací systém QTRONIK

Vyvolávací systém typu QTRONIK je moderní produktovou řadou s nabídkou velkého množství hardwarových i softwarových řešení. Celý systém se skládá z kiosku pro výdej pořadových lístků, dále z různých typů displejů (pro zobrazení pořadového čísla klienta a čísla přepážky), ovládacího programu pro obsluhu klientů a samozřejmě také ze softwaru a jeho doplňkových modulů. K systému QTRONIK je dále nabízeno i doplňkové příslušenství, které je nezbytné pro správný chod celého systému. Jedná se zejména o různé převodníky signálu, napájecí zdroje a thermolístky.

Celý systém v praxi funguje následovně. U vstupu do konkrétní budovy je umístěn terminál (kiosek), který slouží k výdeji pořadového lístku klienta, který přišel vyřešit určitý problém. Klient na terminále zvolí činnost dle svého problému, čímž je následně zařazen do příslušné elektronické fronty. V okamžiku, kdy na klienta dojde řada, je vyvolán halovým displejem, který zobrazuje klientovo číslo společně s číslem pracoviště, kde bude obsluhován. V daném místě obsluhy je nainstalován přepážkový displej, kde se taktéž zobrazuje klientovo číslo. Zobrazované údaje mohou být dále doplněny např. směrovou šipkou, tudíž mohou zvláště ve větších prostorách plnit kromě informační funkce i funkci orientační. Některé součásti systému QTRONIK jsou uvedeny na následujícím obrázku:



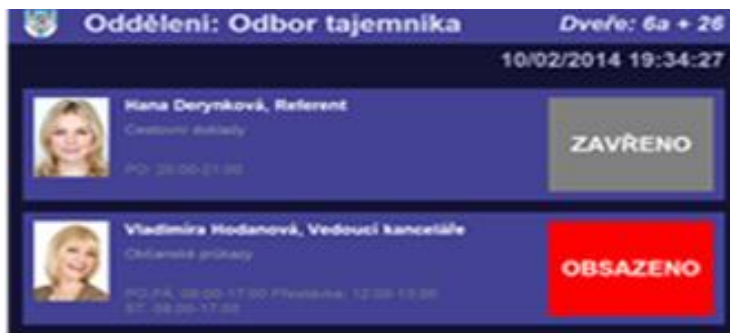
Obrázek 9: Součásti systému QTRONIK (kiosek, displej, ovládací program)

Zdroj: [www. Tetronik.cz](http://www.Tetronik.cz)

b) Vstupní mini-systémy

Tyto systémy jsou vhodné v situacích, kdy je dostačující klienta informovat o stavu dané přepážky, zda je přepážka otevřená, volná, obsazená či zavřená. Na rozdíl od systému QTRONIK nepracují tyto systémy s pořadím. Jejich účelem je pouze informovat zákazníka, zda mohou vstoupit do prostoru pro odbavení nebo zda mají počkat. V této oblasti nabízí firma Tetronik vstupní mini-systém DPTRONIK a IVM.

DPTRONIK je autonomní systém, který prostřednictvím LCD monitoru klientovi podává informace, zda může přistoupit k přepážce, kdo jej obsluhuje, jaké služby daná přepážka nabízí, jaká je otevírací doba přepážky atd. Je možné zobrazit také další běžící textové zprávy nebo fotografie a jména pracovníků. Příklad systému DPTRONIK zobrazuje obrázek 10:



Obrázek 10: DPTRONIK

Zdroj: www.tetronik.cz

IVM (inteligentní vstupní mini-systém) podává zákazníkovi po jeho příchodu do čekacího prostoru informaci, zda může vstoupit do odbavovací části nebo musí čekat. Tuto informaci poskytuje zobrazovač umístěný u dveří, jehož součástí je i gong, který upozorňuje na změnu nápisu. Plná varianta systému IVM umí navíc regulovat přístup do dveří za pomoci vhodného elektromagnetického zámku, který dveře blokuje a brání tak vstupu nepovolaným osobám. Vyvolávací systém typu IVM je zobrazen na následujícím obrázku:



Obrázek 11: IVM

Zdroj: www.tetronik.cz

Jako vhodný doplněk ke všem zmíněným vyvolávacím systémům firmy Tetronik jsou nabízeny digitální hodiny. Kromě času lze na jejich displeji zobrazit také datum a teplotu.

2. Docházkové a přístupové systémy

Docházkové systémy představují jednoduchou avšak ucelenou možnost pracovat s údaji o docházce zaměstnanců. U vstupu na pracoviště je zabudován docházkový terminál, na kterém si zaměstnanci firmy prostřednictvím identifikačního média zaznamenávají svůj příchod, přerušení práce a odchod z práce. Tato evidence příchodů a odchodů je zapisována do databáze vyhodnocovacího softwaru, jež je nastaven podle požadavků konkrétní firmy či organizace a následně vypočítává odpracované hodiny jednotlivých zaměstnanců. Takto přesně zpracovaná docházka zaměstnanců následně usnadňuje výpočet mzdy. Velkou výhodou docházkových systémů firmy Tetronik je fakt, že celý systém komunikuje v českém jazyce a je přizpůsoben mzdové legislativě ČR. S docházkovými systémy je možné propojit přístupové systémy, které zvyšují bezpečnost objektu, přispívají ke kontrole, sledování a řízení pohybu osob na pracovišti.

V rámci docházkových a přístupových systémů nabízí firma Tetronik následující produkty:

- docházkové terminály (biometrické, bezkontaktní, kontaktní),
- přístupové jednotky (hlavní řídící, podružné, autonomní),
- obslužné softwary (Aditus, PowerKey 3.0),
- příslušenství (externí snímače, převodníky signálu, personifikátory, zdroje napájení, zábranová zařízení- elektromechanické a elektromagnetické zámky, turnikety, identifikační prvky- čipy, karty, tagy...).

Vybrané produkty z oblasti docházkových a přístupových systémů zobrazuje obrázek 12:



Obrázek 12: Docházkový terminál, externí snímač, personifikátor, identifikační prvek

Zdroj: www.tetronik.cz

3. Stravovací systémy

Stravovací systém pokrývá služby pro provoz hromadného stravování. Systém zajišťuje nejen objednávání a výdej stravy, ale i následné vyúčtování mezi jídelnou a podnikem, jehož pracovníci se v dané jídelně stravují. Systém také tvoří podklady pro vyúčtování odebrané stravy s ohledem na pravidla dotování pro zaměstnance ve mzdách. Využíváním stravovacího systému mohou podniky zamezit čerpání neoprávněných příspěvků zaměstnavatele na stravu. Firma Tetronik v této oblasti poskytuje především stravovací terminály, obslužný software (Aditus, PowerKey) a další příslušenství jako např. identifikační prvky (čipy, karty).

4. Kontrola strážní služby

Kontrola strážní služby probíhá následujícím způsobem. V rámci střeženého objektu jsou rozmístěny kontrolní body stanovišť, které musí strážný při své obchůzce projít a na nichž se musí identifikovat svým osobním čipem. Tím prokáže, že kontrolu provedl ve všech stanovištích. Firma Tetronik poskytuje opět potřebná zařízení, jako jsou snímací čtečky, kontrolní body, vyčítací jednotky, čipy, software atd.

Svým zákazníkům poskytuje firma Tetronik ke všem systémům také technickou podporu prostřednictvím e-mailu, telefonu, vzdálené správy či přímo skrze výjezd servisního technika. Pořádána jsou také školení.

4.6 Cenová politika

Firma Tetronik stanovuje ceny svých produktů následujícím způsobem. Koncoví zákazníci mají ceny určené dle ceníku. Zvlášť se stanovují ceny pro velkoobchodní partnery, kterým je poskytována sleva nejčastěji 15 % nebo 27 %. Sleva je však podmíněna účastí daného partnera na školení. Dále firma Tetronik obsluhuje zákazníky, s nimiž má uzavřenou servisní smlouvu, od které se následně odvíjí i ceny systémů.

Pro představu o cenách nabízených produktů či služeb bylo namátkou vybráno několik položek z Ceníku produktů výrobního družstva Tetronik, které jsou zaznamenány v následující tabulce:

Tabulka 2: Ceny vybraných produktů

Produkt/služba	Označení	Cena
Docházkový terminál pro bezkontaktní tagy, karty	FX488M_DT	13 200 Kč
Hlavní přístupová jednotka MASTER	FX203	7 200 Kč
Bezkontaktní indukční karta	ID-CARD-P	60 Kč
Snímač bezkontaktních identifikátorů	R-2-MF_SN	3 200 Kč
Personifikační jednotka	M28605LU	7 800 Kč
Snímač pro kontrolu obchůzky strážných	SND+	7 900 Kč
Zobrazovač dvojité (systém IVM)	ID01LED	4 500 Kč
Řídící software Aditus do 100 osob	Aditus100_SW	13 200 Kč
Práce softwarového konzultanta vzdáleně	KONZULT VZDÁLENĚ P	690 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Distribuce a komunikace

Zákazníky pro elektronické systémy družstva Tetronik jsou např. firmy, státní a veřejné instituce, úřady, nemocnice či zákaznická a logistická centra. Distribuce nabízených systémů probíhá přes vlastní obchodní oddělení družstva Tetronik nebo prostřednictvím obchodních partnerů. Zákazníkům jsou k elektronickým systémům poskytovány také služby, jako např. montáž, servis, technická podpora či školení. Elektronické systémy družstva Tetronik jsou prodávány po celé ČR. Firma již realizovala několik zakázek také v zahraničí, např. na Slovensku či v Gruzii.

Co se týká komunikace, družstvo Tetronik nenabízí klasické spotřební zboží a zákazníci firmy jsou navíc schopni velmi dobře specifikovat své konkrétní požadavky. Z těchto důvodů nemusí být komunikační či propagační činnosti družstva obzvlášť silné. Družstvo Tetronik se tedy prezentuje především webovými stránkami, produktovými katalogy či reklamou v tisku. Nejvíce používanou formou komunikace se zákazníky je komunikace osobní, telefonická či e-mailová. Firma Tetronik dále jako určitou formu reklamy využívá referencí a doporučení od spokojených zákazníků, kteří své pozitivní zkušenosti předají dál. Družstvo Tetronik se neúčastní žádných výstav ani veletrhů.

5 Analýza prostředí vybraného podniku

Tato kapitola se zabývá nejprve analýzou vnějšího okolí firmy Tetronik (makroprostředí i mikroprostředí) a následně analýzou vnitřního prostředí dané firmy. Vlivy z makroprostředí, které činnost firmy Tetronik zásadně ovlivňují, ale sama firma je nemůže nijak nebo jen velmi těžko ovlivnit, jsou prošetřeny pomocí PEST analýzy. Mikroprostředí je následně prozkoumáno pomocí tzv. Porterova modelu pěti sil. V této části je značná pozornost věnována především analýze konkurence. Analýza vnitřního prostředí je zpracována na základě podkladů z teoretické části této diplomové práce.

5.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy jsou vyhledány a následně metodou ETOP zhodnoceny vlivné faktory z politicko-právního, ekonomického, sociálního či socio-kulturního a také z technologického prostředí.

5.1.1 *Politicko- právní prostředí*

Pro společnosti podnikající v České republice je jedním z důležitých faktorů samotná politická situace v zemi. Od posledních voleb, které proběhly v roce 2014, je současná politická situace v ČR spíše stabilní. Sobotkova vláda byla v roce 2015 podle průzkumu TNS Aisa považována za poměrně důvěryhodnou. (ČTK, 2015a) Přestože mezi lidmi převládá spíše negativní postoj k činnostem jednotlivých politických stran, nelze prozatím očekávat předčasné volby. Pro podniky je také důležité, že současní političtí představitelé mají zájem na podpoře zahraničního obchodu.

Neustále také dochází k rozvoji institucí a nástrojů pro poskytování podpory pro malé a střední podnikatele formou dotací z různých operačních programů nejen v rámci ČR, ale i EU. V současné době např. Ministerstvo průmyslu a obchodu poskytuje podnikům dotace z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. Zároveň je zde však nutné podotknout, že valná většina malých a středních podniků tyto nástroje nevyužívá z důvodu velké administrativní náročnosti.

Firma Tetronik poskytuje své systémy, mimo jiné, také státním a veřejným institucím. V právním prostředí ji tedy částečně ovlivňuje systém zadávání veřejných zakázek v ČR. Zadávání veřejných zakázek je upraveno Zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Zmíněná problematika je dále řešena řadou směrnic a nařízení Evropské Komise (např. směrnice 2004/17/ES a 2004/18/ES). V ČR je obecně systém zadávání veřejných zakázek a výběrových řízení pro státní zakázky většinou velmi netransparentní. Firma Tetronik se za dobu své existence setkala v této oblasti s přílišnou byrokracií ze strany veřejných institucí, ale také s korupcí (zejména v podobě úplatků), které značně ovlivňují podnikatelské prostředí v ČR.

V legislativní oblasti jsou firmy podnikající na území ČR povinny dodržovat velké množství nejrůznějších zákonů, vyhlášek a norem ČR. Jelikož je ČR členem EU, vztahují se na české firmy také směrnice a nařízení EU. V české legislativě však dochází každoročně k mnoha změnám a novelizacím (např. v oblasti daňových zákonů), což způsobuje nepřehlednost a nesrozumitelnost některých zákonů z pohledu firem. Mezi právní předpisy, kterými se musí firma Tetronik řídit, patří např.:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 42/1992 Sb., o úpravě majetkových vztahů a vypořádání majetkových nároků v družstvech,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů,
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů,
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník,
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech,
- Vyhláška č. 352/2005 Sb., o nakládání s elektrozařízeními a elektroodpady,
- Vyhláška č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice,

- daňové zákony- především Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční.

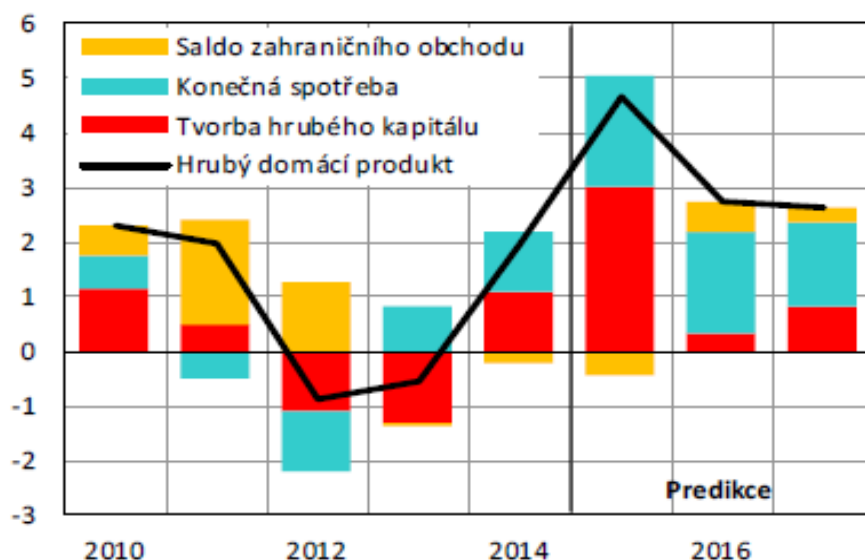
Jelikož je družstvo Tetronik plátcem DPH, při nákupu a prodeji výrobků ho ovlivňují sazby této daně. Pro rok 2016 sice zůstávají sazby DPH nezměněny ve výši 21 %, 15 % a 10 %, nicméně sazby DPH se mění poměrně často, což znamená nevýhodu pro družstvo Tetronik, jelikož se díky tomu často mění daňová zátěž. Od ledna 2016 mají navíc nově všichni plátcí DPH povinnost podávat daňová přiznání, hlášení a oznámení změn pouze elektronicky přes datovou schránku. Při nesplnění této povinnosti mohou být firmy potrestány pokutou ve výši 2 000 Kč. Pokud navíc subjekt svým jednáním závažným způsobem ztěžuje správu daní, může mu být udělena pokuta až 50 000 Kč. Další povinností plátců DPH je nově také podávání tzv. kontrolního hlášení, jež musí být podáváno také pouze elektronickou formou. Jedná se o nástroj, který má eliminovat daňové úniky na DPH. (Sobotková, 2015)

Další daní, která má velký vliv na firmy podnikající na území ČR je daň z příjmů právnických osob. Sazba této daně je již od roku 2010 stanovena ve výši 19 %, což je pro podniky výhodné, neboť jde zatím o historicky nejnižší sazbu. Činnost firmy Tetronik dále ovlivňují také daňové předpisy týkající se daně silniční a daně z nemovitostí.

5.1.2 Ekonomické prostředí

Zásadním faktorem z ekonomického prostředí, který má na firmu Tetronik vliv, je **fáze hospodářského cyklu a s tím související vývoj HDP**. Podle Makroekonomické predikce České republiky v současné době pokračuje dynamický růst české ekonomiky. HDP za rok 2015 činí 4 495 mld. Kč. Jedná se o meziroční růst ve výši 4,6 %. Tento ekonomický růst je tažen zejména domácí poptávkou. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Regionální HDP Ústeckého kraje, ve kterém firma Tetronik působí, pak dosáhlo hodnoty 255 325 mil. Kč, což je nárůst o 0,4 %. (Český statistický úřad, 2014a) Predikce ČR pro rok 2016 počítá s dalším růstem reálného HDP, tentokrát o 2,7 %. Konkrétně by tak HDP v roce 2016 mělo dosáhnout hodnoty 4 657 mld. Kč. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Rostoucí HDP znamená pro družstvo Tetronik např. možné zvyšování poptávky, vyšší investice či

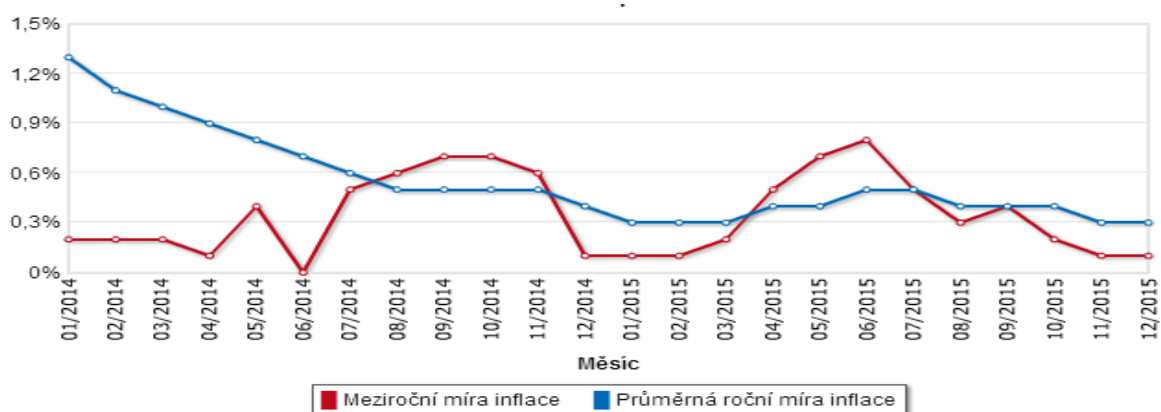
možnost exportu. Vývoj HDP za posledních pět let společně s predikcí pro rok 2016 zobrazuje následující obrázek:



Obrázek 13: Vývoj HDP

Zdroj: Makroekonomická predikce ČR

Dalším neméně důležitým ukazatelem je **inflace**. V roce 2015 dosáhla míra inflace pouze 0,3 %, což je nejnižší inflace od roku 2003 a také druhá nejnižší míra inflace v historii samostatné ČR. Nízká míra inflace je zapříčiněna především nízkou mírou inflace v celosvětovém měřítku a také značným propadem světových cen minerálních paliv (zejména ropy). V roce 2015 se meziroční inflace pohybovala v rozpětí 0,1- 0,8 %. V roce 2016 má průměrná inflace dosahovat podobných hodnot jako v roce 2015, konkrétně má jít o hodnotu 0,5 %. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Nízká míra inflace má samozřejmě pozitivní vliv na poptávku, neboť stimuluje k vyšším výdajům. Vývoj inflace za posledních několik let ukazuje obrázek 14:

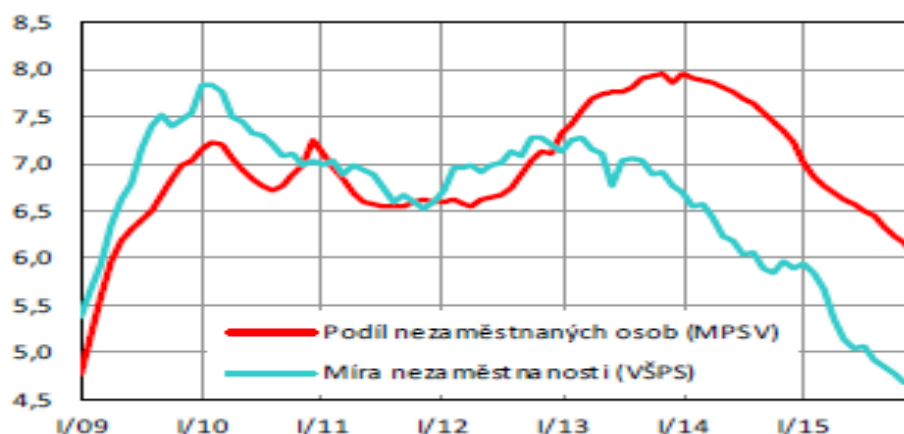


Obrázek 14: Vývoj inflace

Zdroj: Český statistický úřad

Již bylo zmíněno, že jednou z příčin nízké inflace byl hluboký **propad cen ropy**. Cena ropy je pro společnost Tetronik také důležitým faktorem, neboť je obsažena v ceně pohonných hmot. Pohonné hmoty byly v prosinci roku 2015 meziročně levnější o 15,1 %. Průměrná cena benzínu i nafty byla nejnižší od prosince roku 2009. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Při nižších cenách ropy a pohonných hmot má družstvo Tetronik logicky nižší cestovní náklady, což je pozitivní.

Dalším velmi důležitým makroekonomickým ukazatelem je **nezaměstnanost**. Nezaměstnanost se vyvíjí v závislosti na vývoji celkové ekonomiky a HDP. Současná konjunktura se na trhu práce projevuje pozitivně, neboť dochází k rychlému poklesu nezaměstnanosti. Ve 3. čtvrtletí roku 2015 klesla míra nezaměstnanosti dokonce na 4,8 %. V rámci EU se jednalo o druhou nejnižší hodnotu hned po Německu. Průměrná míra nezaměstnanosti pak za celý rok 2015 činí 5,1 %. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Míra nezaměstnanosti v Ústeckém kraji však byla vyšší, a to 7,2 %. (Český statistický úřad, 2014a) V roce 2016 má vzhledem k pokračující expanzi ekonomiky docházet k dalšímu snižování míry nezaměstnanosti na 4,7 %. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Vývoj míry nezaměstnanosti uvádí následující obrázek:



Obrázek 15: Vývoj nezaměstnanosti

Zdroj: Makroekonomická predikce ČR

Klesající nezaměstnanost může pro družstvo Tetronik znamenat nižší loajalitu zaměstnanců. Může se také zvyšovat fluktuace zaměstnanců, neboť při rostoucí zaměstnanosti klesají obavy z nenalezení jiné práce.

S rostoucí zaměstnaností je důležité zaměřit se i na ekonomické faktory týkajících se **ceny práce**, jakožto jednoho ze vstupů do výroby. Minimální mzda pro rok 2016 činí 9 900 Kč, což znamená nárůst o 700 Kč oproti roku 2015. (Běhounek, 2015a) Průměrná mzda pro rok 2016 také vzrostla, konkrétně na částku 27 006 Kč. (Běhounek, 2015b) Průměrná hrubá mzda v Ústeckém kraji však činí pouze 23 411 Kč. (Český statistický úřad, 2014a) Rostoucí cena práce znamená pro družstvo Tetronik samozřejmě rostoucí mzdové náklady.

Důležitým ekonomickým faktorem pro firmy podnikající v rámci ČR jsou také **úrokové míry**, od kterých se odvíjí množství cizích zdrojů v podniku. Česká národní banka udržuje úrokové míry na stejné úrovni již od roku 2012. 2T repo sazba a diskontní sazba činí 0,05 %, lombardní sazba pak 0,25 %. (Česká národní banka, 2016) Od úrokových sazeb ČNB se dále odvíjí úrokové sazby komerčních bank. Stabilní úrokové sazby znamenají pro firmy jistotu při půjčování peněz, tudíž může docházet k nárůstu cizích zdrojů ve firmě a k nárůstu investic.

Firma Tetronik dováží některé součástky potřebné k výrobě ze zahraničí, zejména pak z Jižní Koreje, Číny, Německa a Slovenska. U dovozu z Jižní Koreje a Číny podléhá

importované zboží **clu**. Jednotlivé sazby cla se odvíjí od celního sazebníku EU. Obecně však platí, že jestliže je cena zásilky ze zahraničí vyšší než 22 EUR (cca 25 USD), podléhá toto zboží DPH. Jestliže hodnota zásilky přesáhne 150 EUR (cca 170 USD), podléhá dovážené zboží nejen DPH, ale i clu. Družstvo Tetronik by se tedy mělo snažit dovážet komponenty zejména z členských zemí EU. Při nákupu ze třetích zemí musí firma dbát na to, aby celní náklady nebyly příliš vysoké a z původně levně nakoupeného zboží se nestalo zboží cenově srovnatelné se zbožím v rámci EU. Proto by mělo družstvo Tetronik ze třetích zemí objednávat po velkých objemech (např. kontejnery), které budou poskládány z většího množství různých druhů potřebných komponent.

Právě kvůli zmíněnému dovozu je důležitým faktorem také **měnový kurz**. Firmu Tetronik zajímá zejména vývoj kurzu koruny vůči euru a americkému dolaru. Co se týče kurzu CZK/EUR, drží ČNB od roku 2013 závazek nepřipustit posílení koruny pod hladinu 27 CZK/EUR. K udržení tohoto závazku musela ČNB ve 2. polovině roku 2015 intervenovat na devizovém trhu. Průměrný kurz CZK/EUR tak neustále osciluje kolem stanovené hodnoty. Průměrný kurz CZK/USD za rok 2015 činil 24,57. Predikce pro rok 2016 je 24,5. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Stabilní kurzy pro družstvo Tetronik znamenají především jistotu pro zahraniční obchody. Vývoj vybraných kurzů společně s jejich predikcí do budoucna zobrazuje následující obrázek:

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
		Odhad						Predikce	Predikce	Výhled	Výhled
Nominální měnové kurzy:											
CZK / EUR	roční průměr	25,29	24,59	25,14	25,98	27,53	27,28	27,0	26,7	26,2	25,7
	zhodnocení v %	4,6	2,8	-2,2	-3,2	-5,6	0,9	1,0	1,2	1,9	1,9
CZK / USD	roční průměr	19,11	17,69	19,59	19,57	20,75	24,57	24,5	24,3	23,8	23,4
	zhodnocení v %	-0,3	8,0	-9,7	0,1	-5,7	-15,5	0,1	1,2	1,9	1,9

Obrázek 16: Vývoj kurzů

Zdroj: Makroekonomická predikce ČR

Jak již bylo uvedeno, firma Tetronik dováží některé výrobky z Číny. Podle Makroekonomické predikce České republiky je současná situace v Číně poměrně nejasná a nečitelná. V poslední době totiž vykazuje Čína klesající tempa růstu HDP a tím dochází ke zpomalování růstu čínské ekonomiky. Tato situace by se měla projevovat i v budoucnu. (Ministerstvo financí ČR, 2016) Může tedy docházet k poklesu exportu z Číny či ke zdražování čínských produktů.

Firmu Tetronik dále zajímá také **počet firem** působících na území ČR, neboť se jedná o její potenciální zákazníky, kterým by mohla nabízet své systémy. V závislosti na pozitivním vývoji ekonomiky a HDP počet firem v ČR roste. Jen za první pololetí roku 2015 se zaregistrovalo bezmála 13 500 nových firem, meziročně jejich počet vzrostl o 7,4 %. V roce 2015 činil počet společností působících na území ČR 421 568. (ČTK, 2015b) Družstvu Tetronik by se tak mohl zvýšit počet zakázek např. u docházkových, přístupových či stravovacích systémů.

5.1.3 Sociální, socio-kulturní prostředí

Faktory ze socio-kulturního prostředí jsou důležité především pro podniky, které se zabývají prodejem výrobků či služeb koncovému zákazníkovi na spotřebním trhu. Jelikož firma Tetronik poskytuje své systémy především jiným firmám a institucím, životní styl, životní úroveň či příjmy společnosti pro ni nejsou zásadními ukazateli. Jedinými faktory, které by v dané oblasti mohly firmu Tetronik zajímat, jsou věk a vzdělání obyvatel.

Věk je důležitým faktorem především kvůli schopnosti používat nové technologie, neboť tato schopnost s přibývajícím věkem klesá. S tím souvisí závažný problém poslední doby, kterým je stárnutí populace, jež se projevuje i v rámci ČR. (Svobodová, 2012) Toto demografické stárnutí, při kterém dochází k neustálému navyšování počtu starších osob a seniorů, je hrozbou zejména pro vyvolávací systémy družstva Tetronik. S vyvolávacím systémem se totiž může setkat každý v rámci veřejných a státních institucí, nemocnic apod. Ne každý však dokáže s tímto systémem zacházet a obsluhovat ho. Tento fakt se projevuje především u starších osob, společně se strachem tyto nové technologie používat. Trend demografického stárnutí má pokračovat i v budoucnu, stejně tak i vyvolávací systémy se budou stále více rozšiřovat na nová místa. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vyrábět vyvolávací systémy co nejjednodušší na ovládání. V prostoru umístění vyvolávacího systému by měla být i informační tabule s návodem, jak tento systém používat. Podobný návod k obsluze by mohl být také distribuován např. do schránek obyvatel alespoň menších obcí, neboť ti se s vyvolávacími systémy setkávají nejméně. Touto jednorázovou

akcí by se eliminovala rizika spojená nejen s nesprávným použitím systému, ale i se strachem starších osob tento systém vůbec použít.

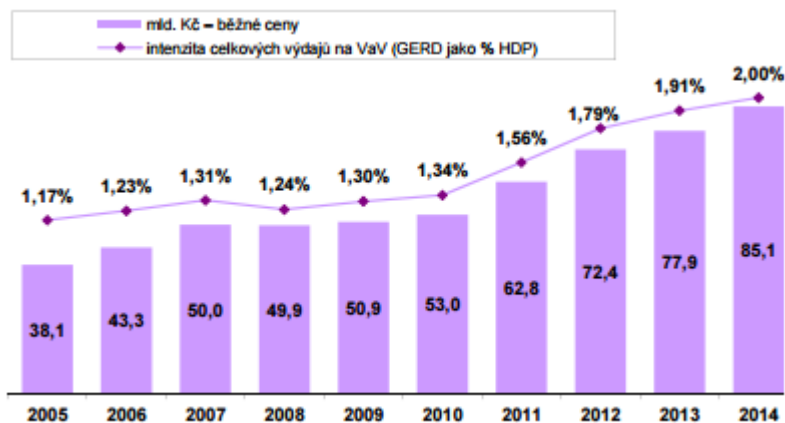
Vzdělanost společnosti ovlivňuje firmu Tetronik při zaměstnávání nových pracovníků. Vzdělání obyvatel rozhoduje o tom, jak kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu může firma najmout. Jelikož firma Tetronik má sídlo ve městě Terezín, lze předpokládat, že většinu svých pracovníků bude najímat v Ústeckém kraji. Podle údajů Statistického úřadu má Ústecký kraj jednu z nejméně pozitivních vzdělanostních struktur. Podle údajů, které vychází z posledního Sčítání lidu, domů a bytů z roku 2011, dosáhlo v tomto kraji přibližně 35 % obyvatel středního vzdělání bez maturity (vyučení), střední vzdělání s maturitou má zhruba 25 %, nástavbové a vyšší odborné vzdělání pouze 3,4 % a vysokoškolské vzdělání má pouze 7,6 % lidí. (Český statistický úřad, 2014b) Družstvo Tetronik je tak odkázáno v rámci Ústeckého kraje vybírat z méně kvalifikovaných pracovníků. Bylo by tedy vhodné zvážit zaměstnávání osob i z jiných, blízkých krajů. To by však mohlo být spojeno s růstem mzdových nákladů.

5.1.4 Technologické prostředí

V rámci technologií dochází v současné době v České republice k neustálé elektronizaci a digitalizaci systémů a procesů, což se projevuje nejen v prostředí firem, ale také u státních institucí. Podle Zprávy o České republice 2015 si ČR vede v digitalizaci dobře, nicméně stále existuje několik oblastí, v nichž není plně využit možný potenciál. Jedná se zejména o využívání elektronických služeb ve zdravotnictví a veřejné správě. (Evropská komise, 2015) Pro firmu Tetronik a její systémy je zde tak velký potenciál.

Neustále se také zvyšuje využívání vysokorychlostního internetu a změny neustávají ani v oblasti telekomunikací. Zejména vysokorychlostní internet je pro firmy velmi důležitým médiem, neboť nejenom že slouží jako komunikační nástroj, ale společnost si díky němu může velmi snadno a rychle vyhledat údaje o konkurenci, dodavatelích atd. Díky vysokorychlostnímu internetu a rychlé telekomunikaci může být např. ve stejném čase osloveno více potenciálních zákazníků a může být zpracováno mnohem více zakázek.

Úroveň dostupných a využívaných technologií se stále zvyšuje také v rámci výrobní činnosti firem. Zavedení nové technologie může znamenat pro firmu získání konkurenční výhody. Je však důležité zdůraznit, že tempo technologických změn je velmi rychlé a dochází tak velmi rychle k zastarávání technologií. Zavádění nových technologií je navíc také spojeno s vysokými náklady. Nicméně investice do výzkumu a vývoje v ČR mají v posledních letech stoupající tendenci, jak dokazuje následující obrázek:



Obrázek 17: Investice do výzkumu a vývoje

Zdroj: Český statistický úřad

Jak ukazuje předešlý graf, v roce 2014 dosáhly investice do výzkumu a vývoje 85 mld. Kč. Z této částky zhruba 43 mld. Kč zaplatily firmy, zhruba 28 mld. Kč šlo ze státního rozpočtu a zbylých 13 mld. Kč pocházelo z prostředků EU. Intenzita výzkumu a vývoje v roce 2014 dosáhla 2 % HDP. (Český statistický úřad, 2016) Navzdory neustálému zvyšování investic do výzkumu a vývoje má ČR stále slabé výsledky v oblasti vědeckého a technického výzkumu. (Evropská komise, 2015)

Nejvíce výdajů na výzkum a vývoj je realizováno v oblasti informačních a komunikačních technologií, programování, biotechnologií a nanotechnologií. Z hlediska odvětví je výzkum a vývoj prováděn nejčastěji v automobilovém průmyslu a v oblasti výroby strojů, zařízení, jejich oprav a instalací. Mezi průmyslová odvětví, v nichž velmi rychle narůstají investice do výzkumu a vývoje, patří elektrotechnický průmysl či výroba měřicích a optických přístrojů. (Český statistický úřad, 2016)

5.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy

PEST analýza je autorkou práce zhodnocena pomocí metody ETOP. Jedná se o techniku, jejímž cílem je vyhodnotit, zda nalezené faktory představují pro podnik příležitost (+), hrozbu (-) nebo zda nemají na firmu žádný vliv (0). Zhodnocení PEST analýzy metodou ETOP společně s důsledkem, který by daný faktor mohl mít na družstvo Tetronik, zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 3: Vyhodnocení PEST analýzy metodou ETOP

Prostředí	Faktor	Vliv	Důsledek
Politicko-právní	stabilita vlády, politické scény	+	stabilní situace je pozitivní, firmy vědí, co očekávat, jistota pro plánování
	podpora zahraničního obchodu	+	možnost získání podpory při exportu
	dotace, operační programy	+	možnost získání finančních prostředků na rozvoj
		-	administrativní náročnost, dlouhý proces, nejistota
	systém zadávání veřejných zakázek v ČR	-	značná byrokracie, korupce
	časté změny v legislativě, novelizace	-	narůstající nepřehlednost, nesrozumitelnost zákonů
	často se měnící sazby DPH	-	mění se daňová zátěž
	DPH- elektronické podání, kontrolní hlášení	-	při nesplnění povinnosti hrozí pokuta
Ekonomické	stabilní sazba daně z příjmu	0	daňová zátěž se nemění
	růst ekonomiky, růst HDP	+	zvyšování poptávky, vyšší spotřeba, investice, možnost exportu
	nízká inflace	+	pozitivní vliv na poptávku, stimuluje k vyšším výdajům, jistota při firemním plánování
	pokles cen ropy	+	snížení ceny pohonných hmot, snížení dopravních nákladů

	pokles nezaměstnanosti	-	snižuje se loajalita zaměstnanců, může docházet k jejich fluktuaci
	rostoucí cena práce	-	vyšší mzdové náklady
	stabilní úrokové sazby	+	jistota pro půjčování peněz, podpora investic
	uvalení cla na dovážené zboží ze 3. zemí	-	vysoké náklady, zboží podléhá DPH a clu dle celního sazebníku
	stabilní měnové kurzy	+	podpora vývozu, jistota pro zahraniční obchody
	zpomalování růstu čínské ekonomiky	-	pokles exportu z Číny, zdražování čínských produktů
	narůstající počet firem	+	možný růst zakázek
Socio- kulturní	stárnutí populace	-	snižování schopnosti používat nové technologie, strach, nepochopení, nesprávné používání vyvolávacích systémů
	nepříznivá vzdělanostní struktura Ústeckého kraje	-	výběr z méně kvalifikovaných pracovníků
Technologické	elektronizace zdravotnictví, veřejné správy	+	možný růst zakázek u vyvolávacích systémů
	vysokorychlostní internet	+	rychlejší firemní procesy, operace
	rychlé tempo technologických změn	-	při realizaci nové technologie hrozí její rychlé zastarávání
	zvyšující se výdaje na výzkum a vývoj	+	možnost využít prostředky ze státního rozpočtu nebo od EU

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Porterův model pěti sil

V rámci mikroprostředí jsou prostřednictvím Porterova modelu pěti sil zhodnoceni především dodavatelé, odběratelé a konkurence firmy Tetronik. Pozornost je věnována také pravděpodobnosti vstupu nové konkurence do odvětví a substitučním výrobkům.

5.2.1 Hrozba nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů se odvíjí zejména od bariér, které existují pro vstup do daného odvětví. V odvětví vývoje a výroby elektronických systémů, v němž firma Tetronik působí, nebyly nalezeny žádné výrazné legislativní překážky pro vstup potenciálního konkurenta. Založení podobné společnosti není ani nijak extrémně finančně náročné. Pro začátek jsou potřeba finanční prostředky na vybavení jednotlivých pracovišť, na vývoj, výrobu nebo případný nákup systémů. Současný pozitivní vývoj ekonomiky navíc vybízí k zakládání nových firem.

Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že hrozba vstupu nového konkurenta je velmi vysoká. Je však nutné zmínit, že jelikož se jedná o velmi specifický obor činnosti, jsou zde poměrně stálé a nepružné dodavatelsko- odběratelské vztahy, tudíž by nová firma mohla mít problém při hledání obchodních partnerů. S daným oborem činnosti je také zapotřebí mít zkušenosti. Firma Tetronik na trhu působí již od roku 1990. Její dlouholeté zkušenosti tak tvoří výhodu oproti potenciální konkurenci. Dalším faktorem, který by mohl nové konkurenty od vstupu do odvětví odradit, je fakt, že část odběratelů pochází z prostředí veřejné správy a státních institucí. Nové firmy by mohl odradit systém zadávání veřejných zakázek a výběrových řízení. Státní a veřejné instituce většinou vyvíjí tlak na co nejnižší cenu. Prostor pro zisk je tak v tomto prostředí značně omezen. Státní instituce mají navíc při vyjednávání velkou moc. Z důvodu značné byrokracie trvá vyřízení a realizace zakázky velmi dlouho a je možné setkat se také s korupcí.

Pravděpodobnost vstupu nové konkurence do odvětví je, po zvážení všech výše uvedených faktů, hodnocena spíše jako průměrná. Potenciálními konkurenty se mohou stát např. montážní firmy, které se zabývají instalací elektronických systémů, dále firmy z oboru informačních technologií, které se orientují na řešení podobných problémů, a samozřejmě hrozí také vstup zahraniční konkurence.

5.2.2 Hrozba substitutů

Systémy poskytované družstvem Tetronik nemají v současné době blízké substituty. Jelikož se nejedná o klasické spotřební či rychloobrátkové zboží, je zde nahrazení poměrně

složitější. Samozřejmě existují rozdíly v systémech, které vyrábí různé společnosti. Jedná se zejména o rozdíly ve funkčnosti, variabilitě daného systému, jeho kvalitě či designu. Podstata systémů je však stejná, tudíž nelze hovořit o substitutech. Spíše než vývoj substitutů probíhá neustálé zlepšování současných systémů a technologií. Jde vždy spíše o inovaci současného produktu než o jeho úplné nahrazení. V rámci firmy Tetronik se nyní např. místo klasických kiosků pro výdej lístků v rámci vyvolávacích systémů začínají nabízet pouze tzv. tlačítkové sestavy, což je v podstatě inovace kiosku. V budoucnu je samozřejmě možné očekávat vznik substitutů v závislosti na neustálém rozvoji odvětví, nicméně v současné době je hrozba substitutů ohodnocena spíše jako podprůměrná.

5.2.3 *Vyjednávací schopnost odběratelů*

Odběratele družstva Tetronik tvoří stovky různých velkých firem. Jednotlivé odběratele je možné rozdělit do dvou základních skupin, na velkoodběratele a koncové zákazníky. Uvedené skupiny se dále dělí podle toho, zda se jedná o odběratele pro vyvolávací systém, docházkový a přístupový systém, stravovací systém či o systém kontroly strážní služby.

Za velkoodběratele je možno považovat takové firmy, které od družstva Tetronik nakupují hardware a software, ale jejich montáž si provádí sami. Jde tedy většinou o montážní firmy. Velkoodběratelé mohou od družstva Tetronik na příslušné komponenty získat slevu z koncové ceny. Sleva je však podmíněna účastí na školení. Mezi velkoodběratele firmy Tetronik patří např.:

- EMOS spol. s r. o. – docházkové a vyvolávací systémy (zároveň dodavatel),
- BJM Přerov s. r. o. - docházkové a vyvolávací systémy,
- CMS-SERVICE s. r. o. – docházkové systémy,
- ARTiiS GROUP a. s. – vyvolávací systémy,
- Easy Control Morava spol. s r. o. - docházkové a vyvolávací systémy.

Koncoví zákazníci se dělí na zákazníky se servisní smlouvou a na zákazníky bez servisní smlouvy. Servisní smlouva s družstvem Tetronik se uzavírá na 2 roky. Zákazníci mající tuto smlouvu platí roční paušální poplatky za poskytované služby, mezi které patří např.

dojezd technika do stanovené doby. Tito zákazníci mají dále zvýhodněné ceny služeb, cestovného a některých jednotek. Mezi koncové zákazníky se servisní smlouvou patří např.:

- T-Mobile Czech Republic a. s. - vyvolávací systém,
- HP TRONIC Zlín, spol. s r.o. – vyvolávací systém,
- Krajský úřad Liberec – docházkový a přístupový systém,
- Město Rumburk- docházkový a přístupový systém,
- OBI Česká republika s. r. o. – docházkový a přístupový systém,
- Město Sokolov – vyvolávací, docházkový a přístupový systém,
- Parker Hannifin Czech Republic s. r. o. – stravovací systém,
- EUTIT s. r. o. – stravovací systém,
- Jednota, spotřební družstvo v Hodoníně- docházkový a přístupový systém.

Mezi koncové zákazníky bez servisní smlouvy patří např.:

- Státní oblastní archiv v Třeboni- docházkový systém,
- DGS Druckguss Systeme s. r. o. - docházkový a přístupový systém,
- Česká správa sociálního zabezpečení- vyvolávací systém,
- ČVUT v Praze, Fakulta strojní- přístupový systém,
- Fakultní nemocnice Královské Vinohrady- vyvolávací systém,
- Krajská nemocnice Liberec (onkologie)- vyvolávací systém,
- ČZU v Praze Školní lesní podnik v Kostelci nad Černými lesy- stravovací systém.

Vyjednávací síla jednotlivých odběratelů družstva Tetronik je různá. Záleží na velikosti zákazníka a velikosti zakázky. Obecně by se dalo říci, že čím větší je zákazník, tím větší je jeho vyjednávací síla. Velkou vyjednávací sílu pak v každém případě mají státní a veřejné instituce. Zakázka pro odběratele ze státní či veřejné správy musí projít výběrovým řízením. Zmíněné instituce mají díky svému postavení možnost diktovat si podmínky i ceny. Většinou je zde tlak na co nejnižší cenu. Realizace zakázky se musí vejít do předem stanoveného rozpočtu. Tyto instituce tedy zvyšují celkovou vyjednávací schopnost odběratelů, která je díky tomu ohodnocena spíše jako nadprůměrná.

5.2.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů

Družstvo Tetronik odebírá materiál, součástky, díly, zboží a služby potřebné k výrobě svých elektronických systémů od stovek různě velkých dodavatelů nejen z České republiky, ale i ze zahraničí (např. z Jižní Koreje, Německa, Slovenska, Taiwanu, Číny). V rámci ČR se jedná např. o níže uvedené firmy:

- Advent spol. s. r. o. – software Powerkey,
- ASSA ABLOY Czech & Slovakia s. r. o. - elektromagnetické zámky,
- EMOS spol. s. r. o. - napájecí zdroje, akumulátory,
- Printed s. r. o. – desky plošných spojů,
- SOS electronic s. r. o. - integrované obvody,
- TME Czech Republic s. r. o., HEREX s. r. o. – materiál do výroby,
- ECOM s. r. o. – integrované obvody, konektory, diody,
- Vladimír Moráň (M CARD) – bezkontaktní karty,
- Epos spol. s. r. o. – kotoučky do terminálů,
- HT- Eurep Electronic, spol. s. r. o. – identifikační čipy,
- FCC PRŮMYSLOVÉ SYSTÉMY s. r. o. - počítačové desky, flash disk
- PENTA CZ s. r. o. - monitory,
- GM electronic, spol. s. r. o. – součástky, kabely,
- ABBAS, a. s. – datové kabely,
- JAKUB a. s. – zásuvky, víčka na snímače,
- SOFTCOM GROUP, spol. s. r. o., CZC.cz s. r. o., Alza.cz a. s. – elektronika,
- SERVISBAL OBALY s. r. o. – obalový a výplňový materiál,
- ACTIVA spol. s. r. o. – kancelářské potřeby, čisticí prostředky,
- CCS Česká společnost pro platební karty s. r. o. - tankovací karty,
- CENTROPOL ENERGY, a. s. - elektřina,
- T-Mobile Czech Republic a. s. – telekomunikace.

Mezi zahraniční dodavatele patří např. následující firmy:

- A S M Slovakia spol. s. r. o. (Slovensko) – datové kabely,

- Würth Elektronik GmbH & Co. KG (Německo)- materiál do výroby,
- TeamViewer GmbH (Německo)- vzdálené připojení,
- Elatec GmbH (Německo)- materiál do výroby,
- Hwasung System Co., Ltd. (Jižní Korea) – tiskárny do vyvolávacích systémů,
- FINDUS CO. (Jižní Korea)- dotykové monitory,
- Pongee Industries Co., Ltd. (Taiwan)- materiál do výroby,
- Liteway Industrial (Holdings) Limited (Čína)- identifikační média (čipy).

Zahraniční produkty jsou dováženy lodní nebo leteckou dopravou prostřednictvím firem Jiří Roth – ROTH Cargo, FedEx, UPS, DHL, TOPTRANS či Zoom Cargo.

Dodavatelé firmy Tetronik mají značnou vyjednávací sílu. Jelikož obor činnosti analyzovaného družstva je velmi specifický, mohou si dodavatelé diktovat konkrétní podmínky. Firma se např. setkává s podmínkou stanovení ceny v závislosti na odebraném množství. Družstvo Tetronik navíc své dodavatele jen nerado mění a upřednostňuje zaběhnutý systém, tudíž se nastaveným podmínkám většinou přizpůsobí kvůli obavám souvisejících se změnou dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy ohodnocena také spíše jako nadprůměrná.

5.2.5 Soupeření mezi stávajícími firmami

Podle údajů databáze Merk působí v Ústeckém kraji 155 022 ekonomických subjektů, což je přibližně 6 % z celkového počtu ekonomických subjektů na území celé ČR. Konkurence v oboru elektronických systémů je poměrně rozsáhlá. Podle serveru www.hledat.cz (internetový katalog firem) se elektronickými systémy zabývá 316 firem po celé ČR. V rámci Ústeckého kraje se pak jedná pouze o 16 firem či živnostníků. Je však důležité podotknout, že ne všechny vyhledané firmy se orientují na stejné typy systémů jako družstvo Tetronik, čímž se konkurence v rámci ČR rapidně snižuje. Dalším důležitým faktem je, že většina z vyhledaných firem se zabývá pouze projektováním, dodáním, instalací a montáží partnerských systémů. Jde tedy spíše o distributory bez vlastní výroby a vývoje systémů. Mezi konkurenty družstva Tetronik, kteří provádí vlastní vývoj a výrobu, patří např. následující firmy:

- ADCALL systems s. r. o.
- COMINFO, a. s.
- ESTELAR s. r. o.,
- GOLDCARD, spol. s. r. o.
- HaSaM, s. r. o.
- ID - KARTA s. r. o.
- Ing.Vladimír Zavřel Z-WARE
- Kadlec - elektronika, s. r. o.
- Láf Electronics, s. r. o.
- RON Software, spol. s. r. o.
- SAITECH s. r. o.

Pouze někteří z uvedených konkurentů se zabývají všemi typy systémů jako družstvo Tetronik. Ve zbývajících případech se jedná pouze o částečnou konkurenci. Podstatné je, že žádná z uvedených firem na trhu nezaujímá výsadní postavení. S některými konkurenty se firma Tetronik setkává častěji, s jinými méně často. Za své největší konkurenty považuje družstvo Tetronik firmy SAITECH s.r.o. a Kadlec- elektronika, s.r.o. Stávající konkurence je ve výsledku ohodnocena jako průměrná. Detailnější informace o vybraných konkurentech podává podkapitola 5.3. Následující obrázek je shrnutím analýzy mikroprostředí provedené prostřednictvím Porterova modelu pěti sil:

		Stupeň ohrožení				
		Slabý	Podprůměrný	Průměrný	Nadprůměrný	Silný
Hybné síly v odvětví	Nová konkurence			X		
	Stávající konkurence			X		
	Hrozba substitutu		X			
	Vyjednávací síla odběratelů				X	
	Vyjednávací síla dodavatelů				X	

Obrázek 18: Vyhodnocení analýzy mikroprostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Analýza vybraných konkurentů

Pro detailnější analýzu bylo z výše uvedeného výčtu vybráno šest konkurenčních firem. Níže popsané informace pocházejí především z webových stránek jednotlivých firem, případně jsou doplněny údaji z Obchodního rejstříku a databáze Merk.

SAITECH s. r. o. (www.saitech.cz)

Společnost SAITECH s. r. o. vznikla v roce 1997 se sídlem v Terezíně. Jedná se tedy o firmu, která nejenže je konkurentem družstva Tetronik v rámci Ústeckého kraje, ale i v rámci města Terezín. Při svém vzniku byla tato firma původně největším odběratelem firmy Tetronik.

SAITECH s. r. o. se zaměřuje na vývoj, výrobu, prodej a servis docházkových, přístupových a stravovacích systémů, dále také na systémy sledování a vizualizaci výroby. V současnosti se SAITECH s. r. o. řadí mezi významné dodavatele identifikačních systémů v ČR. Společnost nabízí řešení s dlouhodobou životností a vysokou uživatelskou kvalitou. Firma poskytuje jeden z nejmodernějších systémů v ČR, přičemž důraz je kladen především na jeho komplexnost a spolehlivost. Komplexnost nabízených služeb zahrnuje poradenství, vývoj, implementaci, projektové řízení i technickou podporu celého systému. SAITECH s. r. o. realizuje pro své zákazníky individuální řešení na míru. Cílem společnosti je nabízet zákazníkům kvalitní, profesionální a komplexní řešení jejich problémů při použití spolehlivých komponent. Firma je držitelem certifikátu kvality ISO ČSN EN 9000: 2001. Dle názoru pracovníků družstva Tetronik jsou konkurenční systémy firmy SAITECH s. r. o. dražší, než systémy družstva Tetronik.

Družstvo Tetronik shledává firmu SAITECH s. r. o. jako jednoho ze svých největších konkurentů. Vyplývá to především z toho, že obě firmy mají sídlo ve stejném městě. Firma Tetronik se často setkává s tím, že si ji zákazníci s firmou SAITECH pletou. Velký konkurenční tlak mezi těmito dvěma firmami je pociťován např. v rámci docházkového systému. Obě firmy nabízejí docházkový systém se stejným obslužným softwarem PowerKey. Rozdíl mezi docházkovými systémy těchto firem je tak především v designu. Firma SAITECH s. r. o. nabízí ke všem svým systémům nejrůznější terminály, přístupové

jednotky, identifikační prvky, snímače, personifikátory a další zařízení. Stejně jako u firmy Tetronik je poskytována technická podpora, servisní služby a pořádána jsou také školení.

Kadlec- elektronika, s. r. o. (www.kadlecelektro.cz)

Firma Kadlec- elektronika, s. r. o. je od roku 1991 výrobcem elektronických zobrazovacích systémů. Z pohledu družstva Tetronik se jedná o druhého největšího konkurenta, neboť s firmou Kadlec- elektronika, s. r. o. se družstvo poměrně často střetává. Předmětem činnosti firmy Kadlec- elektronika, s. r. o. je kromě výroby také vývoj, realizace a servis elektronických informačních a zobrazovacích systémů. Jedná se o českou firmu se 100% podílem českého kapitálu, která nyní zaujímá pevnou pozici na trhu. Portfolio firmy tvoří především vyvolávací systémy a zařízení, číslicové, textové, grafické a kombinované světelné technologické panely, kurzovní tabule, elektronické ceníky, průmyslové LCD displeje atd. Uvedené produkty mají tzv. modulární koncepci, jež umožňuje vyslyšet různorodé potřeby zákazníků. Značnou část produkce firmy tvoří atypická a zakázková zařízení na míru dle požadavků zákazníka.

V rámci úzké spolupráce se svými zákazníky se firma Kadlec- elektronika, s. r. o. vždy snaží najít optimální řešení s vhodným poměrem cena/ výkon. Dle zkušeností pracovníků firmy Tetronik jsou systémy této konkurenční firmy v porovnání se systémy družstva Tetronik levnější.

Firma Kadlec elektronika, s. r. o. nabízí komplexní řešení zákaznického problému, maximální kvalitu výrobků i služeb a krátkou dobu realizace. To vše díky vysoce kvalifikovaným a flexibilním pracovníkům, kvalitnímu firemnímu know-how a spolupráci s obchodními partnery. Uvedená firma provádí zakázky nejen v tuzemsku, ale i v rámci Evropy a dalších zemí (např. Německo, Švédsko, Dánsko, Turecko). Zákazníky firmy tvoří nejen soukromé firmy, ale také státní či veřejné instituce. Dle databáze Merk provedla v roce 2014 firma Kadlec- elektronika, s. r. o. veřejnou zakázku v hodnotě cca 1 milion Kč. Jednalo se o pořízení vyvolávacích systémů.

ESTELAR s. r. o. (www.estelar.cz)

Sídlo firmy ESTELAR s. r. o. se nachází v Holešově, ve Zlínském kraji. Tato firma figuruje na českém trhu v odvětví elektronických systémů od roku 1996. Společnost se zaměřuje na vlastní vývoj a výrobu systémů, které přináší komplexní řešení pro řízení lidských zdrojů v podnicích, úřadech či školách. Konkurentem pro družstvo Tetronik je hlavně v oboru docházkových, přístupových a stravovacích systémů. Od roku 2007 se tato firma orientuje také na systémy inteligentních elektroinstalací pro rodinné domy či hotely. Produkty jsou prodávány pod značkou systému ACS- line a GILD systém. Při vývoji a výrobě klade firma ESTELAR s. r. o. důraz na využívání moderních a vyspělých technologií a technických řešení. Mimo jiné tato společnost na svých webových stránkách uvádí, že od roku 2000 dochází k trvalému růstu tržeb a k neustálému rozšiřování obchodních aktivit. Za posledních 5 let dosáhly celkové investice této firmy skoro 10 milionů Kč. Firma se v současnosti řadí mezi přední dodavatele identifikačních systémů v ČR. Distribuce a servis produktů probíhá skrz síť obchodních partnerů po celé ČR a na Slovensku. Kromě ČR a Slovenska firma operuje také v Německu a Polsku.

COMINFO, a. s. (www.cominfo-trade.com)

Firma COMINFO, a. s. ze Zlína je na trhu od roku 1990. Od svého začátku si buduje pozici v oblasti sofistikovaného vývoje elektronických, mechanických komponent a vlastních softwarů. Firma COMINFO a. s. se řadí mezi přední firmy nejen českého a slovenského trhu pro implementaci systému evidence docházky, evidence přístupu, stravovacích a dalších systémů. Kromě již zmíněného poskytuje společnost také zábranové turnikety a branky. Podle údajů databáze Merk získala tato firma za posledních 10 let celkem 5 veřejných zakázek v celkové hodnotě bezmála 20 milionů Kč (např. realizovala přístupový systém České televize, dále docházkové systémy pro regionální pracoviště apod.) Firma realizuje různorodé zakázky po celém světě.

GOLDCARD, spol. s r. o. (www.GOLDCARD.cz)

Firma GOLDCARD, spol. s r. o. z Uherského hradiště působí na trhu elektronických systémů od roku 1990. Zabývá se především vývojem, výrobou a instalací identifikačních kartových systémů. Pro zmíněné identifikační systémy vyvíjí a vyrábí software i hardware. Společnost nabízí komplexní řešení v rámci přístupových systémů, hotelových zámkových

systémů, systému evidence pracovní doby, stravovacích systémů. Poskytovány jsou také nejrůznější komponenty, turnikety a branky. GOLDCARD disponuje vlastním obchodním zastoupením a sítí certifikovaných obchodních partnerů v ČR a na Slovensku.

ADCALL systems s. r. o. (www.adcall.cz)

ADCALL systems s. r. o. má sídlo ve Veverské Bítýšce v Jihomoravském kraji. Do obchodního rejstříku byla tato firma zapsána v roce 2011. Jedná se tedy o jednu z nejmladších společností na daném trhu. Kromě digitálních systémů, správy vysílání, kamerových a zabezpečovacích systémů se firma zabývá také vyvolávacími systémy. Konkrétně poskytuje virtuální a hardwarový vyvolávací systém. Uvedená společnost realizuje zakázky v ČR i v zahraničí.

5.3.1 Identifikace konkurenční pozice

Pro lepší představu o konkurenční pozici družstva Tetronik vzhledem k šesti vybraným konkurentům z podkapitoly 5.3, byla autorkou práce vytvořena Tabulka 4, která podává informace o velikosti konkurenčních firem podle počtu zaměstnanců, dále informaci o obratu a zisku těchto firem. Uvedená data jsou platná pro rok 2013, neboť aktuálnější data nebyla u všech firem k dispozici. Data v tabulce pocházejí z databáze Merk a také z výkazů jednotlivých firem, jež byly zveřejněny na serveru www.justice.cz.

Tabulka 4: Srovnání vybraných konkurentů

Název firmy	Počet zaměstnanců	Obrat 2013	Zisk 2013
Tetronik, v.d.	20 až 24	14 061 000 Kč	-3 748 000 Kč
SAITECH s. r. o.	10 až 19	19 439 000 Kč	13 000 Kč
Kadlec- elektronika, s. r. o.	25 až 49	28 835 000 Kč	-51 000 Kč
ESTELAR s. r. o.	20 až 24	11 817 000 Kč	644 000 Kč
COMINFO, a. s.	100 až 200	210 396 000 Kč	27 254 000 Kč
GOLDCARD, spol. s r. o.	10 až 19	12 123 000 Kč	672 000 Kč
ADCALL systems s.r.o.	1 až 5	933 000 Kč	- 216 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že největší firmou podle počtu zaměstnanců je COMINFO, a. s. Velikosti této firmy odpovídá i největší obrat a zisk za rok 2013. Všechny zbývající firmy se v rámci velikosti řadí do skupiny malých firem, neboť mají stejně jako družstvo Tetronik méně než 50 zaměstnanců. Z tohoto důvodu bude družstvo Tetronik v další části práce srovnáváno především s těmito konkurenty, společnost COMINFO, a. s. nebude brána v úvahu.

V rámci hodnocení obratu za sledovaný rok se firma Tetronik umístila na třetí pozici ze sledovaných firem. Největší konkurenti z pohledu družstva Tetronik, firmy SAITECH s. r. o. a Kadlec- elektronika, s. r. o., měli v roce 2013 obrat vyšší. Co se týče zisku, družstvo Tetronik se v roce 2013 potýkalo se ztrátou, stejně jako jeden z největších konkurentů, firma Kadlec- elektronika, s. r. o. a firma ADCALL systems s. r. o. Firma SAITECH s. r. o. a zbývající firmy dosáhly zisku.

Pro identifikaci konkurenční pozice družstva Tetronik je důležité určit jeho tržní podíl. Jelikož v této diplomové práci nejsou zpracovávány informace o všech existujících, ale jen vybraných konkurentech, nemůže být spočítán absolutní tržní podíl firmy Tetronik. Jsou tedy vypočítány alespoň relativní tržní podíly vzhledem k vybraným konkurentům. Relativní tržní podíl je vypočítán z údajů ve výkazech sledovaných společností podle následujícího vzorce:

$$\text{Relativní tržní podíl} = \frac{\text{Obrat sledované firmy}}{\text{Obrat vybraného konkurenta}} \times 100 \%$$

V této diplomové práci bylo již několikrát zmíněno, že firma Tetronik považuje za své největší konkurenty společnosti SAITECH s. r. o. a Kadlec- elektronika, s. r. o., neboť s nimi přichází nejčastěji do styku. Relativní tržní podíl družstva Tetronik vzhledem k firmě SAITECH, s. r. o. je zhruba 72 %. Družstvo Tetronik má tedy tržby o 28 % nižší, má tedy nižší relativní tržní podíl. Ve srovnání se společností Kadlec- elektronika, s. r. o. je relativní tržní podíl družstva Tetronik po zaokrouhlení 49 %, z čehož vyplývá, že družstvo Tetronik má tržby zhruba o polovinu nižší a o stejnou část má i nižší relativní tržní podíl. Po sečtení obrátů dvou největších konkurentů je podíl družstva Tetronik vůči oběma firmám pouze 29 %. V rámci největších konkurentů je na tom tedy družstvo Tetronik

vzhledem k tržbám, relativnímu tržnímu podílu i z hlediska výsledku hospodaření sledovaného roku nejhůře.

Družstvo Tetronik se v rámci vybrané konkurence pohybuje na hranici mezi tržním vyzyvatelem a následovatelem. Na trhu stále zaujímá poměrně významné postavení, jež by odpovídalo strategii vyzyvatele, nicméně vůči konkurenci neprovádí útočné strategie. Z tohoto pohledu je firma Tetronik spíše následovatelem, protože se většinou své konkurenci v rámci oboru přizpůsobuje. Jelikož se družstvo Tetronik setkává se silným tlakem na cenu, snaží se mít ceny nižší než konkurence. Zároveň však své systémy nechce prodávat pod cenou, tudíž se snaží odlišit např. lepšími službami v oblasti servisu. Snaha je o přiměřený poměr ceny a kvality systémů.

5.4 Analýza vnitřního prostředí

Získané informace o vnitřním prostředí družstva Tetronik jsou rozřazeny do pěti kategorií faktorů dle Keřkovského a Vykypěla (2003). Níže uvedené informace pocházejí především od pracovníků firmy Tetronik.

5.4.1 Faktory vědecko- technického rozvoje

Družstvo Tetronik vědeckou činnost ani vědecké výzkumy neprovádí. Probíhá zde spíše technický rozvoj v podobě inovací vyráběných systémů. Podnět k inovaci systému většinou vychází od zákazníka, který specifikuje své požadavky. Pokud požadavek zákazníka přesahuje odbornou způsobilost technického personálu, jsou k vývoji přizváni externí odborníci. Podobným způsobem byl v poslední době vyvinut zcela nový produkt družstva Tetronik, tzv. elektronická nástěnka. Požadavek vyšel od klienta a družstvo Tetronik celý nápad následně realizovalo ve spolupráci s externisty. Firma je tedy schopna sladit své systémy s potřebami a požadavky zákazníků. Podle pracovníků družstva Tetronik je však samotné vývojové oddělení považováno za slabou stránku firmy, neboť jsou zde při vývoji používány zastaralé technologie a pracovníci tohoto oddělení nejsou nakloněni změnám.

5.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Jelikož činnost družstva Tetronik se netýká klasického spotřebního zboží a zákazníci firmy jsou schopni své požadavky většinou velmi precizně specifikovat, nemusí být marketingové funkce vybrané firmy obzvlášť silné. Navíc se firma Tetronik v 99 % případů setkává s tím, že na prvním místě zákazníkům zajímá cena požadovaného systému, tudíž není žádoucí zvyšovat celkové náklady o výdaje spojené s marketingem. Naopak v rámci cenové politiky, jakožto jednoho z marketingových nástrojů, bývají často poskytovány slevy. Nicméně alespoň minimální marketingová komunikace je nezbytná. Ta probíhá především přes webové stránky, produktové katalogy a reklamu v tisku. Za nejlepší reklamu však družstvo Tetronik považuje spokojeného zákazníka, který své pozitivní zkušenosti předá dál. Družstvo Tetronik se neúčastní žádných výstav a veletrhů. Do budoucna by však tyto akce mělo zvážit, neboť se jedná o dobrý způsob prezentace a možnosti získání potenciálních zákazníků. Distribuce probíhá skrze vlastní obchodní oddělení nebo prostřednictvím obchodních partnerů.

5.4.3 Faktory výroby a řízení výroby

Dostupnost surovin, energií, materiálů, dílů a součástek potřebných k výrobě je v dnešní době velice dobrá. Díky otevřenému trhu a volnému pohybu zboží v rámci EU je možno veškerá potřebná zařízení k výrobě získávat téměř z celého světa. To je praktikováno i v družstvu Tetronik, který má některé dodavatele ze zahraničí. Důvody pro zahraniční nákup jsou většinou cenového charakteru. Jak již bylo zmíněno, družstvo Tetronik se setkává ze strany zákazníka často s požadavkem co nejnižší možné ceny systému, tudíž se firma snaží mít co nejnižší náklady a chovat se co nejehospodárněji nejen při nákupu, ale i v rámci užití energií apod. Vyplývá to také z environmentální politiky družstva, v níž se firma zavazuje omezit jakékoliv plýtvání.

Výroba elektronických systémů družstva Tetronik probíhá následovně. Jednotlivé komponenty jsou buď vyrobeny přímo ve sledované firmě, nebo je jejich výroba zadána jiné firmě, případně jsou pouze nakoupeny a následně smontovány do finální podoby. Výrobní kapacita družstva je dostatečná. Vyráběné systémy jsou sice kvalitní a spolehlivé,

nicméně nevýhodou oproti konkurenci je, že družstvo Tetronik nemá tuto kvalitu podloženou žádným certifikátem.

Podle Keřkovského a Vykypěla (2003) je v této fázi hodnocen také systém řízení zásob. Zde je nutné podotknout, že řízení zásob v družstvu Tetronik není zrovna optimální. Vedení družstva nechce mít příliš mnoho finančních prostředků vázáno v zásobách na skladě, tudíž zásoby některých komponent jsou minimální, ne-li žádné. V systému řízení zásob jsou minimální a pojistná zásoba sice nastaveny, ale svou funkci reálně neplní. V případě, že přijde objednávka od zákazníka a některý komponent potřebný k výrobě není na skladě, teprve v tomto okamžiku se vystaví jeho objednávka. Celé vyřízení zákaznickou požadavku se tak prodlužuje, což může přispívat k jeho nespokojenosti. Časová flexibilita výroby je tedy poměrně nízká.

5.4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Jedním z důležitých podnikových zdrojů, který může znamenat konkurenční výhodu, je image podniku. Družstvo Tetronik představuje v odvětví elektronických systémů zavedenou značku s dobrou pověstí a pevnou pozicí na trhu. Organizační struktura vybrané firmy byla popsána již v kapitole 4.2. Slabou stránkou družstva je poměrně značná fluktuace pracovníků, zejména kvůli nevyhovujícím mzdovým podmínkám. Ve firmě se často mění pracovníci, což je nevýhodné, neboť nové zaměstnance musí neustále někdo zaučovat. Pracovníci družstva Tetronik jsou odměňováni klasicky měsíční mzdou a dostávají také stravenky. Bonusem pro některé pracovníky je využívání firemního telefonu či automobilu i pro soukromé účely.

Dle Keřkovského a Vykypěla (2003) se do podnikových zdrojů řadí také informační systémy. Zde je nutné podotknout, že informační systémy v družstvu Tetronik nejsou využívány na 100 %. Informační systém firmy není využíván např. pro vnitropodnikovou komunikaci. Družstvo Tetronik navíc nemá žádný informační systém, ve kterém by byly zaznamenávány informace o konkurenci. Zavedení takového systému by mohlo pro danou firmu znamenat konkurenční výhodu v podobě rozsáhlé databáze informací o svých

konkurentech, která by napomáhala předvídání budoucího chování jednotlivých konkurentů.

5.4.5 Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy těchto faktorů je posouzení finančního zdraví družstva Tetronik. Hodnocení finančních a rozpočtových faktorů je provedeno prostřednictvím poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Data pro výpočty jednotlivých ukazatelů pocházejí z Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty sledovaného družstva. Teoretické podklady a vzorečky pro výpočty jsou čerpány od Jáčové a Ortové (2013) a také od Růčkové (2015).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability hodnotí celkovou efektivitu podnikání neboli výkonnost podniku představovanou schopností dané firmy vytvářet zisk. Čím vyšší jsou hodnoty rentability, tím vyšší je zisk a tím efektivněji byl zhodnocen kapitál vložený do podnikání. Žádoucí je tedy co nejvyšší kladná hodnota. Družstvo Tetronik se však ve sledovaném roce potýkalo se ztrátou, tudíž se dá očekávat, že ukazatele rentability budou vycházet záporně, což značí malou efektivitu a nerentabilitu podnikatelské činnosti. V rámci této diplomové práce jsou vypočítány dva základní ukazatele rentability- rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA). Vzorečky pro jejich výpočet pochází od Růčkové (2015).

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{-3\,748\,000}{8\,294\,000} \times 100 = -45,2 \%$$

Ukazatel ROE podává informaci o zhodnocení vlastního kapitálu. V družstvu Tetronik je zhodnocení vlastního kapitálu neefektivní, neboť vyšla záporná hodnota. Na každou jednu korunu vlastního kapitálu sledovaného družstva připadá ztráta ve výši 45,2 %. Vlastní kapitál se tedy jeho vložením do podnikatelské činnosti nijak nezhodnocuje.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \times 100 = \frac{-3\,748\,000}{12\,728\,000} \times 100 = -29,4 \%$$

Ukazatel ROA poskytuje informaci o zhodnocení celkového kapitálu (vlastního i cizího) vloženého do podnikání. Podle očekávání i hodnota ROA vyšla záporná, - 29,4 %. Daný výsledek se dá interpretovat tak, že na každou jednu korunu vloženého kapitálu připadá ztráta ve výši 29,4 %.

Obě vypočtené hodnoty odpovídají očekávání. Podnikání družstva Tetronik je ve sledovaném roce dle vypočtených ukazatelů nerentabilní, ztrátové. Vedení družstva by mělo těmto výsledkům věnovat značnou pozornost a snažit se o jejich nápravu, neboť v současné době veškeré prostředky vložené do podnikání nejsou nijak zhodnocovány a družstvo Tetronik s prostředky vloženými do podnikání hospodaří neefektivně.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o míře efektivnosti hospodaření s aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atd.). Jedná se vlastně o jakousi schopnost podniku „obracet“ peníze, neboť ukazatele aktivity podávají informaci o tom, jak dlouho jsou ve vybraných aktivech vázány finanční prostředky. Sledována je především rychlost obratu (RO), která říká, kolikrát za rok se dané aktivum otočí. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejvyšší. Druhou sledovanou veličinou je doba obratu (DO), která poskytuje informaci o tom, jak dlouho jsou drženy peníze v podobě daného aktiva. Logicky je zde žádoucí co nejnižší hodnota. Nejčastějšími sledovanými aktivy jsou zásoby a pohledávky, z tohoto důvodu byly uvedené veličiny rozebrány i v této práci.

$$DO \text{ zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{4\,344\,500}{38\,523} = 112,8 \text{ dní}$$

Výše vypočítaný ukazatel určuje, jak dlouho trvá přeměna zásob na peníze v družstvu Tetronik, neboli jak dlouho jsou finanční prostředky vázány v zásobách. Než se zásoby ve sledované firmě přemění na peníze, trvá to 112, 8 dní, což je poměrně dlouho. Družstvo Tetronik by mělo usilovat o zkrácení tohoto cyklu, neboť poté bude se zásobami lépe hospodařeno.

$$RO\ zásob = \frac{tržby}{průměrný\ stav\ zásob} = \frac{14\,061\,000}{4\,344\,500} = 3,2\text{ krát}$$

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát se zásoby družstva během určitého období přemění na peníze. Ve firmě Tetronik se tedy zásoby obmění 3,2 krát za rok. Družstvo by mělo usilovat o co nejvyšší možnou hodnotu tohoto ukazatele.

$$DO\ pohledávek = \frac{průměrné\ pohledávky}{průměrné\ denní\ tržby} = \frac{4\,320\,500}{38\,523} = 112,2\text{ dní}$$

Doba obratu pohledávek je doba, po kterou trvá odběrateli družstva Tetronik uhradit vydanou fakturu, zaplatit za svůj závazek. Tato doba by se měla optimálně pohybovat kolem doby splatnosti faktur, která je nejčastěji 30 dní. Z vypočítaného ukazatele však vyplývá, že odběratelům družstva Tetronik trvá více než 112 dní než za své závazky zaplatí. Peníze jsou tedy velmi dlouhou dobu vázány v pohledávkách. Firma Tetronik by měla usilovat o nižší hodnotu.

$$RO\ pohledávek = \frac{tržby}{průměrný\ stav\ pohledávek} = \frac{14\,061\,000}{4\,320\,500} = 3,3\text{ krát}$$

Rychlost obratu pohledávek vyjadřuje, kolikrát za určité období odběratelé uhradí firmě Tetronik za vystavenou fakturu. Odběratelé družstva Tetronik zaplatí během roku přibližně 3,3 krát. Pro firmu Tetronik by bylo lepší, kdyby daná hodnota byla vyšší.

Ukazatele likvidity

Likvidita je obecně schopnost podniku uhradit včas své závazky. Ukazatele likvidity, mezi které patří ukazatele okamžité, běžné a pohotové likvidity, vyjadřují, jak je sledovaná firma schopna přeměnit svá aktiva na peníze, kterými bude následně hradit své momentálně splatné závazky. Cílem je nalézt a udržovat takovou míru likvidity, která umožní včas platit za závazky, ale zároveň zaručí dostatečné zhodnocení finančních prostředků.

$$\text{Okamžitá } l. = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \times 100 = \frac{2\,761\,000}{2\,364\,000} \times 100 = 117 \%$$

Okamžitá likvidita počítá s úhradou krátkodobých závazků pouze z krátkodobého finančního majetku (peníze v pokladně, na běžných účtech...). Podle Jáčové a Ortové (2013) by se měla výsledná hodnota pohybovat v rozmezí 20- 50 %. Z výpočtu je zřejmé, že družstvo Tetronik tento interval nesplňuje. Družstvo je schopno uhradit své závazky z pohotových peněžních prostředků, neboť výsledná hodnota je vyšší než dolní hranice optimálního intervalu a nehrozí tedy platební neschopnost. Na druhou stranu výsledek razantně překračuje i horní hranici pásma, což znamená, že družstvo Tetronik drží zbytečně mnoho peněžních prostředků např. v pokladně či na běžném účtu. To je nevýhodné především pro vedení družstva, neboť tyto peníze nepřinášejí žádný nebo jen malý úrok a tím pádem se nijak zásadně nezhodnocují.

$$\text{Pohotov\acute{a} } l. = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky + \text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \times 100$$

$$\text{Pohotov\acute{a} } l. = \frac{2\,761\,000 + 3\,656\,000}{2\,364\,000} \times 100 = 271 \%$$

V tomto ukazateli nejsou zahrnuty zásoby, které představují nejméně likvidní položku oběžného majetku. Ukazatel tedy zásoby nebere v úvahu a vyjadřuje, zda je firma schopna hradit své závazky aniž by musela zásoby prodávat. Podle Růčkové (2015) by v tomto případě měl být čítec stejný jako jmenovatel, tedy v poměru 1:1, příp. 1,5 :1. Uvedený poměr družstvo Tetronik nesplňuje. Vyšší hodnota ukazatele je nepříznivá opět pro vedení firmy, neboť nadměrná výše oběžného majetku (pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky, pohled\acute{a}vky...) vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků.

$$\text{B\acute{e}\v{z}n\acute{a} } l. = \frac{\text{ob\acute{e}\v{z}n\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \times 100 = \frac{10\,697\,000}{2\,364\,000} \times 100 = 452 \%$$

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky ze všech oběžných aktiv, včetně zásob. Požadovaná hodnota je zde 200- 250 %. Uvedený interval družstvo Tetronik opět výrazně převyšuje, což značí, že má družstvo mnoho finančních prostředků vázáno také v zásobách. Peníze uložené v zásobách se však nemohou nijak zhodnocovat.

Družstvo Tetronik je schopné platit za své závazky a nehrozí mu platební neschopnost. Naopak má ve všech třech případech problém s příliš vysokou mírou likvidity. Družstvo má tedy zbytečně mnoho finančních prostředků vázáno v oběžných aktivech, které nijak nepřispívají k výraznému zhodnocení těchto vložených prostředků a pouze snižují jejich rentabilitu.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti podávají informace o tom, do jaké míry je činnost sledované firmy financována cizími zdroji. Jinak řečeno, poskytuje údaj o poměru cizích a vlastních zdrojů krytí majetku. Čím vyšší hodnota vyjde, tím více je daná firma zadlužená. Určitá míra zadlužení je vždy žádoucí, nesmí být však spojena s příliš vysokými finančními náklady. S vyšší zadlužeností samozřejmě souvisí také vyšší riziko. Obecně známé pravidlo uvádí, že poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování majetku by měl být 60 % ku 40 %. V rámci této diplomové práce byl vypočítán ukazatel celkové zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje} + \text{nezaplacené leasing. splátky}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \times 100$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{4\,433\,000 + 0}{12\,728\,000} \times 100 = 35 \%$$

Celková zadluženost družstva Tetronik vyšla 35 %. Tento údaj znamená, že 35 % z celkového kapitálu představují cizí zdroje. Jedná se o uspokojivou hodnotu, která téměř odpovídá zlatému pravidlu o poměru vlastních a cizích zdrojů. Družstvo Tetronik tedy není nijak významně zadluženo.

5.5 SWOT analýza

Následující SWOT analýza je shrnutím všech předchozích provedených analýz. Jsou v ní zaznamenány nejdůležitější silné a slabé stránky družstva Tetronik, jež pochází z vnitřní analýzy. Opomenuty nejsou ani nejvýznamnější příležitosti a hrozby vyplývající z PEST analýzy, z Porterova modelu pěti sil a z analýzy konkurence. Družstvo Tetronik by mělo využívat svých silných stránek k potlačení možných hrozeb a za pomoci příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí by se mělo snažit eliminovat existující slabé stránky. Všechny doposud provedené analýzy a SWOT analýza slouží jako podklad pro navržení konkurenční strategie družstva Tetronik, kterou se zabývá kapitola 6.

Tabulka 5: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
kvalitní a spolehlivé systémy, možnost jejich úpravy dle individuálních požadavků zákazníků	vnitropodnikové informační systémy
zavedená značka s pevnou pozicí na trhu	chybějící certifikát kvality
stabilní portfolio koncových zákazníků	zastaralé vývojové oddělení
vlastní obchodní oddělení	neoptimální řízení zásob
kvalitní realizační a servisní oddělení	fluktuace zaměstnanců
dobrá platební schopnost vůči závazkům	nízký obrat zásob a pohledávek
optimální míra zadlužení	velká vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů
Příležitosti	Hrozby
export do zahraničí	systém zadávání veřejných zakázek
získání dotace	časté změny legislativy
pozitivní vývoj ekonomiky, narůstající počet firem (potenciální zákazníci)	pokles exportu z Číny, zdražení čínských produktů
elektronizace zdravotnictví	stagnace velkoobchodních partnerů
neexistence substitutu	vstup nové konkurence
prezentace na výstavách a veletrzích	zpomalení růstu ekonomiky
rozvíjení nových technologií (systém pro logistická centra, elektronické nástěnky...)	vznik substitutu

Zdroj: vlastní zpracování

6 Návrh konkurenční strategie

V rámci poslední kapitoly této diplomové práce jsou připraveny návrhy týkající se vhodné konkurenční strategie pro družstvo Tetronik. Jedná se zejména o vymezení základního směru strategie pomocí Porterových generických strategií, stanovení určité tržní pozice dle Bowmanových strategických hodin a volby vhodné role na trhu dle Kotlera. Zvolené obecné strategie jsou doplněny o konkrétní opatření, která by měla družstvu Tetronik pomoci zlepšit své postavení na trhu vůči konkurenci. Vznesené návrhy reagují na informace, jež byly zjištěny na základě dříve provedených analýz. Důležité je zmínit, že v současnosti družstvo nemá vypracovanou žádnou strategii vůči své konkurenci. Informace o konkurentech nijak průběžně nevyhledává ani nezaznamenává.

Úkolem konkurenční strategie je najít správnou cestu, jak dosáhnout stanovených cílů. V rámci konkurence by se družstvo Tetronik mělo zaměřit především na získání určité konkurenční výhody a na zvýšení tržního podílu skrze navyšování zakázek. Tím by následně došlo k navyšování tržeb, obrátu a dosažení zisku.

Strategie nízkých nákladů

Z Porterových generických strategií je družstvu Tetronik autorkou doporučena strategie nízkých nákladů. Důvod pro toto rozhodnutí je prostý. Již několikrát bylo v této diplomové práci zmíněno, že zákazníci družstva většinou vyvíjí silný tlak na co nejnížší cenu požadovaného systému a jsou na cenu velmi citliví. Prostor pro diferenciaci je zde tedy minimální. Je předpokládáno, že zákazníci nejsou ochotni za odlišení elektronických systémů v podobě určité jedinečnosti, originality či jiné přidané hodnoty zaplatit. Konkurenční výhoda by proto měla být vystavěna na co nejnižších nákladech. Relativně nižší náklady oproti konkurenci by pro družstvo Tetronik znamenaly možnost účtovat si vyšší marži a stále prodávat za nižší ceny než konkurence. Tím by družstvo Tetronik přilákalo drtivou většinu zákazníků rozhodujících se pouze na základě ceny, docházelo by k nárůstu zakázek a byl by naplněn cíl růstu tržního podílu.

Aby však bylo možné dosahovat vedoucího postavení v nákladech, je důležité zaměřit se na mnoho firemních oblastí a procesů, provést jejich analýzu a následně se snažit

o zefektivnění problémových oblastí. Pozornost musí být věnována nejen samotnému vývoji a výrobě elektronických systémů, ale také systému dodávek a zásobování, marketingu, distribuci či prodeji. Všechny zmíněné činnosti musí probíhat co nejefektivněji, aby bylo možné dosahovat nízkých nákladů. Pro uvedené podnikové oblasti je autorkou vzneseno několik následujících návrhů.

Vývoj

Družstvo Tetronik by mělo v rámci svého vývojového oddělení nahradit zastaralé a již nevyhovující zařízení novějšími technologiemi. To by bylo samozřejmě spojeno se značnými investicemi, které by mohly být financovány z části vlastními zdroji a z části úvěrem, neboť družstvo Tetronik není doposud významným způsobem zadluženo. V úvahu by také přicházelo financování těchto zařízení z nejrůznějších dotačních programů.

Výroba a produktové portfolio

Pro oblast výroby a produktové politiky je autorkou práce doporučeno několik návrhů. Družstvo Tetronik by se mělo zaměřit na další rozvoj elektronických nástěnek a hledat nová místa a způsoby pro jejich uplatnění. Velký potenciál je také spatřován v dalším vývoji vyvolávacích systémů. K vyvolávacím systémům by mohla být nově poskytována také televize, která by sloužila ke zpříjemnění čekací doby klientů. Vyvolávací systémy by měly být nabízeny zejména ve zdravotnictví a v logistických centrech. Družstvo Tetronik by se i nadále mělo věnovat montáži a servisu těchto systémů. Vyvolávací systémy by měly být stále přizpůsobovány konkrétním potřebám a požadavkům jednotlivých zákazníků.

Oproti vyvolávacím systémům na prodeji pomalu ztrácí docházkové, přístupové, stravovací systémy a systémy kontroly strážní služby. Z tohoto důvodu je doporučen následující návrh. Kromě individualizovaných řešení na míru pro větší zákazníky by mohlo družstvo Tetronik nabízet již hotové, univerzální sety těchto systémů pro menší zákazníky. Pro lepší představu byl vymyšlen Docházkový systém TETRONIK XYZ. Obsahem setu by byly následující prvky:

- bezkontaktní docházkový terminál,

- konvertor (převodník) signálu,
- 50 ks identifikačních karet,
- zdroj napájení,
- CD s programem sloužícím ke stažení dat z terminálu do PC,
- licence softwaru Aditus,
- instalační sada,
- návod k montáži.

Vše výše zmíněné by bylo součástí jednoho balení. Výhodou celého setu by bylo, že by si jej po doručení mohl zákazník za pomoci návodu sám nainstalovat a zprovoznit. Družstvo Tetronik by pro případné problémy nabízelo pouze telefonickou podporu. Celý smysl spočívá v tom, že družstvo Tetronik takto připravenou sadu pouze prodá a odešle, bez nutnosti montáže či dalšího servisu, čímž odpadají např. servisní nebo cestovní náklady. Podobné sety by mohly být vytvořeny také pro přístupové systémy. Pro prodej těchto setů určených zejména pro menší firmy by mohl být vytvořen e-shop. Zákazník by si zde jednoduše vybral a objednal, jaký systém s jakými prvky chce. Družstvo Tetronik by po přijetí objednávky konkrétní set pouze vyskladnilo a odeslalo.

Cenová politika

Při strategii nízkých nákladů jsou ceny stanovovány následujícím způsobem. Konečná cena se odvíjí od jednotkových nákladů, ke kterým je přičtena zisková přírážka. Důležité však je neřídít se jen a pouze náklady, které stanovují dolní hranici ceny, ale v úvahu se musí brát také ceny konkurenčních systémů a požadavky zákazníků týkající se cenové úrovně.

Pokud by měla být pro družstvo Tetronik vybrána jedna z Bowmanových strategických pozic, která by vyjadřovala vztah mezi cenou systému a jeho přidanou hodnotou pro zákazníka, vybrala by autorka této práce pozici nazvanou **nízká cena**. Tato pozice spočívá v prodeji za nižší ceny, které jsou však kompenzovány vysokými objemy prodeje. Pozice nízká cena byla zvolena opět díky existenci velkého tlaku na cenu ze strany zákazníků. Touto pozicí by si firma Tetronik mohla vybudovat image levného dodavatele a těžit z výhody nižších nákladů, nižších cen a vyšších objemů prodeje. Dobrou pověst si však

firma nevybudoje, pokud budou její systémy sice levné, ale nekvalitní a poruchové. Z tohoto důvodu je doporučováno kvalitu udržovat na co nejvyšší možné úrovni a u vyvolávacích systémů ji podporovat ještě rychlým a spolehlivým servisem.

Distribuce a prodej

Distribuce i prodej elektronických systémů by měly i nadále probíhat přes vlastní obchodní oddělení, neboť pouze tak může být zajištěna kontrola nákladů. Družstvo Tetronik by se však mělo pokusit lépe vyjednávat se svými odběrateli, neboť z vnitřní analýzy vyplynulo, že firma má peníze velmi dlouho vázané v pohledávkách. Je tedy potřeba více dbát a dožadovat se dodržování termínu splatnosti jednotlivých faktur. Pokud peníze nebudou dlouho drženy v pohledávkách, bude je možno použít jinde.

Marketing

Při strategii nízkých nákladů není vhodné celkové náklady navyšovat o marketingové výdaje. Proto by měly být voleny spíše méně nákladné formy prezentace, jako např. zasílání elektronických katalogů obchodním partnerům či odběratelům, prezentace na webových stránkách atd. Webové stránky družstvo Tetronik samozřejmě má, nicméně mohlo by zde být více informací o podnikové historii a celkové filozofii družstva. Sebe a své systémy by družstvo Tetronik mělo prezentovat také na výstavách či veletrzích. Konkrétně by mohlo jít např. o Mezinárodní veletrh elektrotechniky, elektroniky, automatizace, komunikace, osvětlení a zabezpečení (veletrh AMPER), který je pořádán v Brně. Náklady spojené s touto formou prezentace sice nejsou nejnížší (např. registrační poplatek činí 5 000 Kč, pronájem výstavní plochy se pohybuje od 1 800 Kč do zhruba 4 000 Kč), nicméně je potřeba myslet na to, že se jedná o náklady vynaložené pouze jednou během celého roku. Navíc kromě vlastní prezentace by byla účast na této akci vhodná také z důvodu navázání kontaktů s novými dodavateli či potenciálními odběrateli. Velmi důležité také je, že by zde firma Tetronik získala alespoň základní přehled o konkurenci.

Řízení kvality

Při strategii nízkých nákladů by měla být věnována pozornost zejména přísné a kontinuální kontrole nákladů, jež by měly být vynakládány účelně a racionálně. Družstvo Tetronik by

se však v žádném případě, v rámci snižování nákladů, nemělo snažit šetřit na kvalitě svých systémů. Kvalita by měla i nadále zůstat důležitým faktorem. Družstvo Tetronik by se mělo snažit náklady snižovat v jiných oblastech, než v oblasti kvality používaných materiálů, součástek, komponentů a z nich vyrobených systémů. Kvalitnější komponenty jsou samozřejmě dražší, nicméně jejich používáním může docházet ke snížení poruchovosti systémů a tím ke snížení servisních nákladů v budoucnu. V rámci řízení kvality autorka diplomové práce doporučuje družstvu Tetronik získat certifikát kvality (např. ISO 9001), kterým bude moci kvalitu a spolehlivost svých systémů podložit a bude moci lépe konkurovat svým soupeřům na trhu.

Zásobování a dodávky

Družstvo Tetronik by mělo v rámci snižování nákladů změnit systém řízení zásob. Současný systém řízení zásob byl blíže popsán v podkapitole 5.4.3. Z této podkapitoly je zřejmé, že současný systém není zrovna optimální. Důležité a logické je, aby ve skladu byla k dispozici vždy alespoň minimální zásoba každé jednotky potřebné k výrobě. U stěžejních součástek a komponentů by měla fungovat také pojistná zásoba. Tyto typy zásob by však neměly být zavedeny pouze v systému, ale měly by také reálně fungovat. V okamžiku, kdy některá ze zásob ve skladu dojde, by měla být okamžitě vystavena nová objednávka. S vystavením této objednávky by se nemělo čekat až do momentu, kdy bude daná zásoba znovu potřebná ve výrobě tak, jako je tomu doteď. Současný systém řízení zásob a pozdě vystavované objednávky komponentů přispívají k prodlužování výroby a nespokojenosti zákazníka. Častější objednávky by také zvýšily rychlost obratu zásob. Změna systému řízení zásob by tedy přispěla k lepší flexibilitě výroby. Pokud by byla strategie nízkých nákladů ve skutečnosti správně realizovaná, díky rostoucímu počtu zakázek by již nemělo docházet ani k dlouhé držbě peněz na skladě v podobě zásob, jako je tomu v současné době.

V rámci dodávek by se vedení družstva Tetronik nemělo obávat změny dodavatele. Pokud stávající dodavatel poskytuje své zboží s nevyhovujícími obchodními podmínkami, mělo by dojít k jeho nahrazení. Změna dodavatele je samozřejmě spojena s určitým rizikem, nicméně pokud chce být firma úspěšná, nesmí se donekonečna pouze přizpůsobovat nastaveným podmínkám ostatních subjektů na trhu. V takovém případě budou mít

dodavatelé oproti družstvu Tetronik vždy velkou vyjednávací sílu a firma bude i nadále v nevýhodném postavení.

Informační systémy

Dalším důležitým návrhem pro družstvo Tetronik je vytvoření informačního systému o konkurenci. Jak již bylo zmíněno, firma Tetronik informace o konkurenci nevyhledává a nezaznamenává. Informační systémy a samotné informace však mají v dnešní době velkou cenu. Vytvoření databáze s informacemi o vybraných konkurentech by tak pro družstvo Tetronik znamenalo vytvoření konkurenční výhody. V rámci informačního systému by byl prováděn benchmarking s vybranými konkurenty ve vybraných oblastech. Družstvo Tetronik by mělo se svou konkurencí porovnávat např.:

- vyráběné systémy (jejich kvalitu, cenu, technické parametry, funkčnost, uživatelskou náročnost, odolnost, design...),
- poskytované služby,
- distribuční kanály,
- způsob prodeje,
- komunikaci se zákazníkem,
- systém servisní podpory,
- obrat,
- hospodářský výsledek,
- podíl na trhu,
- využívání dotačních programů.

Správa tohoto informačního systému by mohla být svěřena buď stávajícímu obchodnímu oddělení, nebo by mohlo být vytvořeno nové marketingové oddělení s novými pracovníky. Mezi úkoly pověřených pracovníků by patřilo především vyhledávat a aktualizovat data o konkurenci a zadávat je do příslušného systému. Potřebná data by byla čerpána např. z následujících zdrojů informací:

- webové stránky,
- výroční zprávy,

- zveřejňované výkazy,
- obchodní nabídky,
- ceníky,
- tiskové zprávy,
- veřejné rejstříky a databáze,
- výstavy, veletrhy,
- mystery shopping,
- dotazník pro zákazníky.

Všechny zjištěné informace by byly zaznamenány do informačního systému. Samotný záznam informací do systému však nestačí. Aby bylo možné ze získaných dat vyvodit nějaké důsledky, musí být data také zhodnocena. Pro hodnocení musí být předem připravena a nastavena určitá pravidla. Důležité je stanovit, kdo se bude na hodnocení podílet a kdo za něj bude nést odpovědnost. Pro samotný způsob hodnocení navrhuje autorka práce jednoduché ohodnocení získaných dat pomocí základních barev. Systém hodnocení by pak vypadal zhruba následovně:

- **zelená barva**- v daném parametru je družstvo Tetronik lepší než konkurence, mělo by udržovat či posilovat tento stav,
- **žlutá barva**- v daném parametru je družstvo Tetronik srovnatelné s konkurencí, existuje zde prostor pro zlepšení,
- **červená barva**- v daném parametru je družstvo Tetronik horší než konkurence, nutnost zlepšit se.

Celý informační a hodnotící systém o konkurenci by ve výsledku vypadal zhruba následovně:

Docházkový terminál		Hodnocený parametr				
		kvalita	cena	odolnost	uživatelská náročnost	design
Konkurent	SAITECH					
	ESTELAR					

Komentář:

Obrázek 19: Informační systém o konkurenci

Zdroj:vlastní zpracování

Podle navrhovaných hodnotících pravidel je jasné, že v tomto modelovém případě by se mělo družstvo Tetronik zlepšit vůči firmě SAITECH s. r. o. v odolnosti docházkového terminálu. Oproti firmě ESTELAR s. r. o. by pak bylo nutné zlepšit se v kvalitě a uživatelské náročnosti. Naopak dobře by na tom firma Tetronik byla v cenové oblasti vůči firmě SAITECH s. r. o. a v odolnosti docházkovému terminálu vzhledem k firmě ESTELAR s. r. o. Ke každému barevnému políčku by navíc bylo možné vložit komentář, kde by mohla být celá situace blíže popsána i s případným návrhem na zlepšení situace.

Po zavedení navrhovaného informačního systému, by se mohlo družstvo Tetronik pokusit v rámci konkurenčního postavení zaujmout roli **tržního vyzyvatele**. Díky systému by bylo jednodušší vyhledávat a sledovat slabá místa a nedostatky konkurentů. Bylo by také snazší předpokládat budoucí kroky, strategie a reakce konkurentů na změny družstva Tetronik. Díky rozsáhlým informacím by mohla firma Tetronik zaujmout vůči svým konkurentům ofenzivnější strategii, která by opět přispívala ke zvyšování tržního podílu.

Konkurenční výhody

Konkurenčními výhodami družstva Tetronik by se měly stát výroba s nízkými náklady a existence informačního systému o konkurenci. Pokud by se navrhovanou konkurenční strategií nízkých nákladů a všechny vznesené návrhy podařilo správně realizovat, nejenže družstvo Tetronik eliminuje náklady v některých podnikových oblastech a zvýší svůj tržní podíl, ale vytvoří si také silnou vstupní bariéru vůči potenciální konkurenci a bude se chránit i před vznikem možných substitutů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navržení konkurenční strategie pro vybraný podnik, kterým bylo výrobní družstvo Tetronik. Činností družstva Tetronik je vývoj a výroba elektronických systémů v oblasti slaboproudé elektroniky. Konkrétně firma nabízí vyvolávací, docházkové, přístupové, stravovací systémy a systémy kontroly strážní služby. Jedná se o malou firmu z Ústeckého kraje, která se svou konkurencí příliš nezabývá, nijak vědomě nebuduje konkurenční výhody, a tudíž nemá vypracovanou žádnou strategii vůči konkurenci.

Samotnému navržení konkurenční strategie předcházela nejprve analýza současného stavu družstva Tetronik, která se opírala o teoretické poznatky získané literární rešerší. Za pomoci vhodných nástrojů, jako jsou PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza konkurence, analýza vnitřního prostředí a SWOT analýza, bylo prověřeno vnější i vnitřní prostředí vybrané firmy, byly vyhledány největší příležitosti a hrozby daného odvětví, silné a slabé stránky družstva Tetronik a identifikováni největší konkurenti.

Následně na základě získaných informací navrhla autorka této diplomové práce družstvu Tetronik realizovat strategii nízkých nákladů. Toto rozhodnutí vyplynulo především ze zjištění, že zákazníci firmy, mezi které patří i řada státních a veřejných institucí, mají velkou vyjednávací sílu a vyvíjí silný tlak na co nejnižší cenu požadovaného systému. Konkurenční výhoda sledovaného družstva by proto měla být vystavěna na co nejnižších nákladech. Autorkou práce bylo dále vzneseno několik návrhů v různých podnikových oblastech, jež by měly napomoci uskutečnění vybrané strategie.

V oblasti vývoje bylo navrženo nahradit stará a již nevyhovující zařízení modernějšími technologiemi. Produktová politika by se měla soustředit především na další rozvoj vyvolávacích systémů, pro které existuje potenciál zejména ve zdravotnictví a v logistických centrech. Vyvolávací systémy by měly být i nadále doprovázeny službami, jako je montáž a následný servis. U docházkových, přístupových systémů a systémů kontroly strážní služby bylo autorkou práce vzneseno doporučení, zabývat se kromě individualizovaných řešení také vytvořením univerzálních setů pro malé zákazníky. Šlo by

o sety, které by si zákazník byl schopen s pomocí návodu sám zprovoznit a nainstalovat, tudíž by družstvu odpadly např. cestovní či servisní náklady. Prodej těchto setů by mohl probíhat přes nově vytvořený e-shop. Mezi další návrhy patří optimalizace systému řízení zásob, získání certifikátu kvality, prezentace firmy na veletrzích a výstavách, či vytvoření informačního systému o konkurenci včetně návrhu hodnotících pravidel. Zmíněný informační systém by se měl stát další konkurenční výhodou družstva Tetronik. Sledovanému družstvu byla dále doporučena role tržního vyzyvatele, jelikož právě díky rozsáhlé databázi informací by bylo možné zaujmout vzhledem ke konkurenci ofenzivnější strategii.

Z Bowmanových strategických pozic byla pro vybranou firmu navržena pozice nízká cena. Díky nižším nákladům by měl být možný prodej za nižší relativní ceny, které by byly kompenzovány vyššími objemy prodeje, čímž by docházelo ke zvyšování tržního podílu a zaujetí lepší pozice vzhledem ke konkurenci.

Konkurenčními výhodami družstva Tetronik by se tedy v budoucnu měly stát především výroba s nízkými náklady a existence informačního systému o konkurenci. Pokud by se navrhovanou strategií a všechny vznesené návrhy podařilo správně realizovat, došlo by ke zlepšení konkurenčního postavení této firmy v rámci odvětví, byl by navýšen její tržní podíl a vybudována silná vstupní bariéra vůči potenciální konkurenci i možnému vzniku substitutu.

Seznam použité literatury

Citace

Adcall Systems s.r.o. 2015. [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: http://www.adcall.cz/?page_id=447

BĚHOUNEK, Pavel. 2015a. *Minimální mzda pro rok 2016*. Behounek.eu [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.behounek.eu/news/minimalni-mzda/>

BĚHOUNEK, Pavel. 2015b. *Údaje o průměrné mzdě pro rok 2016*. Behounek.eu [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.behounek.eu/news/prumerna-mzda/>

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.

Cominfo, a.s. [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.cominfo-trade.com/cz>

Česká národní banka. 2016. *Měnověpolitické nástroje*. Cnb.cz [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/#devint

Český statistický úřad. 2014a. *Nejnovější údaje: Ústecký kraj*. Czso.cz [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/1-xu>

Český statistický úřad. 2016. *Shrnutí základních údajů o výzkumu a vývoji za rok 2014*. Czso.cz [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568903/21100215s.pdf/140953fc-0e7b-4428-80a2-863298bf2f98?version=1.0>

Český statistický úřad. 2014b. *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu*. [online]. Praha. [cit. 2016-02-17]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20536250/17023214.pdf/7545a15a-8565-458b-b4e3-e8bf43255b12?version=1.1>

ČTK. 2015a. *Důvěra v nynější vládu je stabilní, ukázal průzkum*. Eurozpravy.cz [online]. Praha. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/politika/118508-duvera-v-nynejsi-vladu-je-stabilni-ukazal-pruzkum/>

ČTK. 2015b. *V Česku meziročně stoupl počet nových firem o 7,4 %. Důvodem je růst ekonomiky*. Zet.cz [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/v-cesku-mezirocne-stoupl-pocet-novych-firem-o-7-4-duvodem-je-rust-ekonomiky-5839>

Databáze firem Merk. [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: https://www.merk.cz/?_ga=1.177547557.1206398073.1456386864

DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

Estelar elektronické systémy. 2016. [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.estelar.cz/>

Evropská komise. 2015. *Pracovní dokument útvarů komise: Zpráva o České republice 2015*. Brusel.

GOLDCARD, spol. s.r.o. 2016. [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.goldcard.cz/cs/>

HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.

JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. 2013. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-001-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

Kadlec - elektronika, s.r.o. 2016. [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.kadlecelektro.cz/>

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1994-0.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1277-6.

Ministerstvo financí ČR. 2016. *Makroekonomická predikce České republiky* [online]. [cit. 2016-02-17]. ISSN 1804–7971. Dostupné také z: <http://www.mfcr.cz/makropre>

MOLNÁR, Zdeněk. 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.

ROUS, Jiří. 2012. *Obchodní strategie firmy TETRONIK, v.d.*

RŮČKOVÁ, Petra. 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5534-2.

SAITECH s.r.o. 2012.[online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.saitech.cz/>

SOBOTKOVÁ, Michaela. 2015. *Povinné elektronické podání DPH od roku 2016*. Portal.pohoda.cz [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/elektronicke-podani-dph-od-roku-2016-povinne-pro-v/>

SVOBODOVÁ, Kamila. 2012. *ANALÝZA: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce*. Demografie.cz [online]. [cit. 2016-03-17]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824

Tetronik. 2014. [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.tetronik.cz/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

TROUT, Jack a Steve RIVKIN. 2006. *Odliš se nebo zemři: jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1301-2.

VAN PELT, J., C., 2010. *A Resource-Based Perspective of Porter's Five Forces and Total Quality Management: Their Role as Dependents for Competitive Advantage*. The Journal of Management and Engineering Integration. [online]. Turlock: International Conference on Industry, Engineering, & Management Systems. Vol. 3. [cit. 2016-02-17]. ISSN 1939-7984. Available from: <http://search.proquest.com/docview/900110978?accountid=17116>

WEST, Douglas C., John B. FORD a Essam IBRAHIM. 2015. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 01-996-8409-X.

Www.hledat.cz [online]. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.hledat.cz/>

ZAHRADNÍČEK, Tomáš. 2013. *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 2016-02-17]. ISBN 978-80-87873-04-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=h_IGAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ZIKMUND, Martin. 2010. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. BusinessVize.cz [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

ZIKMUND, Martin. 2011. *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes*. BusinessVize.cz [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.

Bibliografie

HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. 2008. *Mikroekonomie*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-150-8.